



aef

ASOCIACIÓN
DE EMPRESAS
FAMILIARES

aef

EL CONSEJO DE FAMILIA

GESTIONANDO EL CONFLICTO Y LA
SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

LIBRO 4
2017



**EL CONSEJO DE FAMILIA
GESTIONANDO EL CONFLICTO Y LA
SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

LIBRO 4
2017

INTRODUCCIÓN

Carlos Arbesú

La empresa familiar es un binomio de realidades (empresa y familia) que precisan ser correctamente armonizadas para servir a su finalidad: la sostenibilidad en la creación de riqueza. Para armonizar adecuadamente la empresa y la familia, se ha de atender primero a la autonomía de cada ámbito de organización. Así, como unánimemente sostienen los expertos, la empresa ha de ser tratada como una empresa y la familia como una familia, y no la empresa como una familia ni la familia como un negocio. Siguiendo esta lógica, la autonomía de gobierno de la empresa se garantiza a través de un buen directorio, mientras que la autonomía de gobierno de la familia se conduce a través del consejo de familia. Tratar justa y diferenciadamente ambas realidades para que funcionen bien y de modo saludable, exige que la empresa y la familia tengan órganos de gobierno diferentes.

El Consejo de Familia es pues el órgano de gobierno que trata a la familia empresaria como una familia ha de ser tratada, en sus relaciones con la empresa, el patrimonio y la filantropía familiares. El directorio en ningún caso debe tratar el gobierno familiar pues, pese a su profesionalidad, la familia precisa de un estilo de atención diferenciado y que no se confunda con los negocios. No se trata solamente de una cuestión de sensibilidad, pues aquí las formas y el modo de abordar los problemas, sí tiene importancia.

Aun advirtiendo la importancia que para las empresas familiares tiene el Consejo de Familia como órgano de gobierno diferenciado del directorio, debemos admitir que en la práctica son pocas las empresas familiares que han aprendido esta lección y tienen consejos de familia que funcionan adecuada y saludablemente. Como regla general,





es más fácil encontrar empresas familiares que no tienen consejos de familia, o bien los tienen reconocidos por escrito –en el protocolo familiar–, pero no operativo en la práctica, o bien que confunden el Consejo de Familia con las reuniones de la familia.

A diferencia del Consejo de Familia, los directorios han sido objeto de atención en la literatura de empresa familiar desde los inicios de esta disciplina y varios autores les han dedicado obras monográficas. Además, la proliferación de códigos de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas también ha facilitado que se disponga de mucho material en lo que a directorios se refiere. Sin embargo, en lo relativo a los Consejos de Familia la realidad es distinta. Existen muchas referencias y artículos publicados sobre Consejos de Familia, pero casi ninguna obra monográfica. Y además, al no ser un órgano de gobierno regulado legalmente –como lo es el directorio– sino de carácter enteramente libre y privado, no existen referencias legislativas ni de buenas prácticas acerca de su constitución y funcionamiento. En esta tesitura se hace necesario elaborar una fundamentación teórica sobre el Consejo de Familia y su función de gobierno, que haga justicia a la práctica de las empresas familiares y las ayude a desarrollar todo el potencial que tiene el carácter “familiar” de la empresa. Para este propósito nos hemos servido de las publicaciones más relevantes que existen en la actualidad sobre los Consejos de Familia. En primer lugar, el libro de Christopher

Eckrich y Stephen McClure, “The Handbook of Family Councils. How to create, run, and maintain a successful family business council” (2012); en segundo lugar, los Working Papers de Alfonso Chiner y Josep Tapies sobre “El Consejo de Familia” (IESE, 2000 y 2001), y el artículo de investigación de Ceja, Barbat y Tapies, “Key issues in family business councils” (IESE, 2012); en tercer lugar, el documento de Peter Leach, “Family Councils a practical guide” (Institute of Family Business United

Councils a practical guide” (Institute of Family Business United Kingdom, 2014), y por último, el libro de Carlos Arbesú, “El Consejo de Familia y su función de gobierno” (Universidad de Navarra, 2016).

En consecuencia, la investigación sobre el Consejo de Familia y las prácticas que pueden recomendarse a las empresas familiares para su buen funcionamiento es aún muy escasa. De ahí la importancia de que sean las propias empresas familiares las que pongan en común sus experiencias positivas o negativas para guiarse y dar sustento a las elaboraciones teóricas.

En la AEF Chile, a sugerencia de los adherentes, se acometió el diseño de un programa de Consejos de Familia que tuvo lugar durante el año 2016 y al que acudieron más de cincuenta empresas familiares chilenas para intercambiar experiencias y prácticas en el manejo de sus consejos de familia. Este Libro 4 de la colección de libros de AEF Chile, es el fruto de ese ciclo de grupos de trabajo.

La estructura del libro consta de cinco capítulos que versan sobre (I) Los fines del Consejo de Familia y su diseño, (II) Las funciones del Consejo de Familia, (III) Liderazgo y composición del Consejo de Familia, (IV) Las reuniones del Consejo de Familia, y (V) El Consejo de Familia y la prevención de conflictos.

El primer capítulo, Los fines del Consejo de Familia y su diseño, se centra en la diferencia entre la empresa y la familia que justifica que ambas tengan órganos de gobierno distintos. Explica cuáles han de ser los fines esenciales del Consejo de Familia así como las ventajas que aporta a las empresas familiares. Atención especial merece el problema de los obstáculos que las empresas familiares han de superar para constituir y desarrollar consejos de familia, pues son muchas las dificultades que afrontar.

Finalmente, se trata la cuestión de los tipos de Consejos de Familia existentes de modo que las familias puedan distinguir entre las diferentes y sucesivas etapas de su evolución, y se responde a la pregunta sobre cuándo es oportuno implantar un consejo de familia en la empresa familiar.

En el segundo capítulo, Las funciones del Consejo de Familia, se atiende a la descripción de las funciones esenciales de este órgano de gobierno, es decir, (1) la educadora, (2) la gubernativa, y (3) la de promover la unidad familiar. Estas funciones se desarrollan siguiendo un modelo conceptual sencillo de comprender y que permiten ver con facilidad los temas sobre los que ha de trabajar el consejo de familia, así como los diferentes estilos o formas de trabajo que cada función requiere.

El tercer capítulo versa sobre El liderazgo y la composición del Consejo de Familia, y expone, en primer lugar, la relevancia que tiene para la empresa familiar que el liderazgo de la familia sea distinto al liderazgo de los negocios, y por lo tanto, que el presidente del directorio no sea la misma persona que el presidente del consejo de familia. Paralelamente, se profundiza en el importante tema de describir las cualidades, competencias y actitudes que han de tener los miembros del consejo de familia así como su presidente, para poder seleccionar o elegir su composición. Además de tratar el tema de los miembros familiares del Consejo de Familia, también se aborda la temática que se refiere al perfil de los consejeros externos y su acompañamiento en los Consejos de Familia.

En el cuarto capítulo se trabaja sobre Las reuniones del Consejo de Familia, abordándose temas prácticos de funcionamiento como el modo en que han de conducirse las reuniones del Consejo de Familia a diferencia de las reuniones del directorio. La periodicidad y agenda de trabajo, cuestión difícil de llevar a la práctica con profesionalidad, así como la gestión de la información a aportar e invitados que hayan de rendir cuentas

en la reunión. Por último, se trata el tema de cómo adoptar los acuerdos en el Consejo de Familia y de que formas habrían de participar, si es conveniente, consejeros externos expertos en dinámicas y funcionamiento de Consejos de Familia.

El quinto capítulo, El Consejo de Familia y la prevención de conflictos, trata el importante tema de la prevención de conflictos en la familia y cuáles son las fuentes más habituales de conflicto familiar que hay que prevenir: (1) las dedicaciones, (2) el poder, y (3) el dinero y las retribuciones. En este apartado, también se aborda cómo el Consejo de Familia puede ser útil –o a veces inútil– en la función de resolución del conflicto.

La finalidad de este Libro 4 (2017) de AEF Chile ha sido recoger el fruto de estos grupos de trabajo realizados durante el año 2016, para poder poner a disposición de todos los socios de AEF Chile las prácticas, experiencias e ideas que, habiendo sido testadas por empresas familiares longevas o por expertos en la materia, habrían de servir de guía para quienes deseen desarrollar mejor su Consejo de Familia.

Esperamos como siempre servir también a todas las empresas familiares de Chile, así como a las instituciones públicas y privadas que trabajan en estos ámbitos, para ayudarles a profundizar en el conocimiento de esta realidad tan importante para el futuro de las comunidades: la empresa familiar.

Finalmente, debemos agradecer la atención e inestimable apoyo de todo el equipo de la AEF Chile, así como de su Directorio y Presidente, en la celebración de estos talleres de trabajo y en la publicación de este libro.



Carlos Arbesú Riera
Santiago de Chile, Marzo de 2017.

ÍNDICE

Capítulo 1	Los fines del consejo de familia y su diseño	07
1.1.	El gobierno de la empresa y el gobierno de la familia en la empresa familiar	08
1.2.	¿Cuáles son los fines esenciales del consejo de familia?	09
1.3.	¿Qué aporta el consejo de familia al gobierno de la empresa familiar?	10
1.4.	¿Qué obstáculos debemos superar para implantar un consejo de familia efectivo?	11
1.5.	Los tipos de consejos de familia	11
1.6.	¿Cuándo es oportuno implantar un consejo de familia?	13
1.7.	Las etapas de evolución de la empresa familiar y los consejos de familia	14
Capítulo 2	Las funciones del consejo de familia	23
2.1.	Las tres funciones del consejo de familia: educadora, gubernativa y unitiva	24
2.2.	La función educadora del consejo de familia	25
2.3.	La función gubernativa del consejo de familia	31
2.4.	La función de promoción de la unidad familiar	38
Capítulo 3	Liderazgo y composición del consejo de familia	44
3.1.	Importancia del liderazgo del consejo de familia	45
3.2.	Cualidades de líder del consejo de familia	47
3.3.	Funciones del presidente del consejo de familia	48

3.4. Diseño y composición del consejo de familia	49
3.5. Cualidades, competencias y actitudes de los miembros del consejo de familia	51
3.6. El consejo de familia y los consejeros o asesores externos	52

Capítulo 4 Las reuniones del consejo de familia **54**

4.1. Notas distintivas de las reuniones del consejo de familia	55
4.2. La periodicidad de las reuniones del consejo de familia	56
4.3. La agenda del consejo de familia y sus temas	58
4.4. Las reuniones del consejo de familia y su preparación material	60
4.5. Gestión de la información en invitados a la reunión	61
4.6. Los debates en el consejo de familia y la adopción de acuerdos	63
4.7. La participación de consejeros externos en las reuniones del consejo de familia	66

Capítulo 5 El consejo de familia y la prevención de conflictos **68**

5.1. ¿Por qué es importante la prevención de conflictos en la empresa familiar?	69
5.2. Las fuentes de conflicto más habituales en la empresa familiar	69
5.3. Los medios de prevención de conflictos	72
5.4. Las funciones del consejo de familia para la prevención de conflictos: comunicación, educación, políticas y decisiones	74
5.5. Comunicación e información ante el conflicto: la mediación del consejo de familia	75
5.6. Los procedimientos de resolución de conflictos en la empresa familiar	77



Capítulo 1

Los fines del consejo de familia y su diseño

1º EL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y EL GOBIERNO DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa y la familia son realidades distintas que, pese a que pueden someterse a distintas interrelaciones, presentan a su vez notas específicas que deben conocerse y tenerse en cuenta para gobernar. Todos a primera vista comprendemos que no es inteligente gobernar una empresa como si fuera una familia, o gobernar una familia como si fuera una empresa. Cada realidad tiene su propia naturaleza que debemos respetar para practicar un buen gobierno.

¿Cuáles son esas diferencias o notas distintivas de la empresa y la familia?

Una primera diferencia es su relación con la intimidad personal, pues la persona humana es en su intimidad “familiar” o “familia” (todos somos hijos) mientras que no todos somos “empresarios”. **La realidad familiar nace de un ámbito más profundo que la empresarial y es nuclear en la persona humana**, mientras que la realidad empresarial es “disponible” por así decirlo, es decir, no pertenece a la intimidad de las personas.

Siendo las relaciones empresariales propias del ámbito del “tener” y no del ser o la intimidad personal, pueden y -de hecho- son reguladas legalmente. Así podemos consignar una serie de diferencias entre el gobierno de la empresa y el gobierno de la familia empresaria, que podríamos describir

del modo siguiente:

- A El gobierno de la empresa está regulado por la ley y por tanto hay un marco que debemos respetar, mientras que el gobierno de la familia empresaria es libre y voluntario: la ley no marca directriz alguna sobre cómo establecerlo.
- B El gobierno de la empresa es plural, es decir, hay tantos órganos de gobierno como sociedades, mientras que el gobierno de la familia sólo es plural cuando libremente se desarrolla así. Todas las distintas empresas tienen su órgano de gobierno, pero no todas las familias tienen los suyos.
- C El gobierno de la empresa puede ser complejo, a través de estructuras de grupo y corporativas, mientras que el gobierno de la familia tiende a ser más simple y unificado.
- D El gobierno de la empresa tiene una dimensión pública, corporativa que conlleva ciertas responsabilidades, mientras que el gobierno de la familia es privado.
- E El ejercicio del gobierno en la empresa tiene un marco coactivo, mientras que el ejercicio del gobierno en la familia se basa más en la autoridad moral familiar.

Si bien en empresa familiar se tiende a dibujar ambos sistemas de gobierno como paralelos -el de la empresa y el de la familia-, la realidad muestra que no lo son pues, operan desde niveles distintos y sobre capas distintas de la realidad. Por lo tanto, no se trata de sistemas de gobierno que se reflejan como en un “espejo”, pues el gobierno de la familia ha de evolucionar naturalmente, tiene su riqueza, sus formas y sus tiempos, distintos a los propios del gobierno de la empresa aunque haya de relacionarse con ellos.



La empresa, al tener una dimensión pública y legal requiere de gobierno desde el instante en que actuamos a través de sociedades mercantiles, mientras que la familia empresaria al estar más vinculada a la intimidad personal de sus miembros, únicamente se plantea la conveniencia del gobierno cuando comienza a alcanzarse cierto grado de complejidad. Esta complejidad familiar suele aparecer en el momento de la primera transición generacional, y su aceleración depende en gran medida de la riqueza generada, empresarial y patrimonial. Las familias cuyo patrimonio ha crecido más, ya en primera generación, tienen más necesidad de establecer órganos de gobierno para la familia.

2º ¿CUÁLES SON LOS FINES ESENCIALES DEL CONSEJO DE FAMILIA?

Gobernar a la familia es el fin esencial del consejo de familia, y su actividad viene a guardar cierto paralelismo con la del directorio en la empresa. Así como el directorio gobierna la empresa en representación de los accionistas, el consejo de familia gobierna la familia en su representación. Ahora bien, no hay que confundir el gobierno de la empresa con el gobierno de la familia pues obedecen a fines diferentes y utilizan criterios distintos.

Los autores de empresa familiar trabajan distintos conceptos al tratar de definir los fines esenciales de los consejos de familia.

Así el profesor Gallo subraya como fines del consejo de familia

- Preformar la voluntad de los órganos de gobierno de la empresa (Juntas de Accionistas y Directorios).
- Hacer que se cumpla el protocolo familiar.

Para este autor, no obstante, resulta crucial que el consejo de familia no se entrometa en la actividad de los directorios de la empresa, actuando como un “consejo policía o de vigilancia”. Esta es pues, una de las trampas que debe evitarse al constituir un consejo de familia. En ningún caso el consejo de familia puede dedicarse a supervisar la actividad del directorio, restringiendo su libertad y competencias, pues ello supone una perversión de su finalidad que es gobernar a la familia y no a la empresa.

Para el profesor Tapies, sin embargo, el consejo de familia debe tener como fin la gestión de la transición generacional, es decir, la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

Casi todos los autores de empresa familiar, reconocen al consejo de familia una finalidad principalmente “unitiva”, es decir, de unión de los miembros de la familia en torno al proyecto empresarial.

En cualquier caso, el consejo de familia ha de contribuir a dotar de sentido personal (familiar) las actividades empresariales, patrimoniales y filantrópicas de cada familia, facilitando así la unidad y –gracias a ella- la continuidad en el tiempo.

Para aumentar el grado de unidad de los miembros de la familia entre sí y con el proyecto empresarial familiar, el consejo de familia habrá de atender a sus expectativas, inquietudes y sugerencias, así como regular y ordenar las áreas de entrecruzamiento de la empresa y la familia. La mejora en ese fin principal que es la unidad familiar en torno a la empresa, exige diversas actividades funcionales, como aumentar el conocimiento de las empresas y educar, acordar normas y reglas respecto a temas que la familia debe

respetar, y por último facilitar la participación, el diálogo y la comunicación de los miembros de la familia.

3º ¿QUÉ APORTA EL CONSEJO DE FAMILIA AL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR?

El desarrollo de buenas prácticas de gobierno familiar en las empresas familiares, es un movimiento que arranca conceptualmente en la década de los noventa y se extiende a nivel práctico durante la primera década del año 2000. Durante siglos y hasta entonces, las empresas familiares han gestionado su continuidad intergeneracional apoyándose en el buen gobierno de la empresa por un lado, y en el buen clima familiar por otro, sin que existiera un formal gobierno de la familia como lo conocemos actualmente.

Por lo tanto, si históricamente las empresas familiares se han bastado con el gobierno de la empresa, ¿qué aporta el gobierno de la familia, y su órgano representativo más importante, el consejo de familia, a la empresa familiar?

Conforme a la experiencia de multitud de empresas familiares, las ventajas que aporta el gobierno de la familia podrían enunciarse del modo siguiente:

- A** Un foro idóneo para armonizar conflictos e intereses, un lugar en el cual poder dialogar en un clima familiar, y en consecuencia, entenderse mejor.
- B** Un órgano idóneo para representar a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, ni están en los directorios o incluso que no sean siquiera accionistas (como es el caso de los jóvenes y los cónyuges en muchos casos).
- C** Coadyuva a profesionalizar el directorio, promoviendo que los miembros de la familia se distribuyan en los distintos órganos de gobierno según criterios de capacidad.
- D** Facilita el establecimiento de reglas de gobierno, a menudo protocolos familiares que vienen a ser el marco o sustento del gobierno de la familia (ya que como hemos dicho no están regulados por la ley).
- E** Sirve para anticipar y prevenir causas de conflicto entre los miembros de la familia por razón de sus relaciones con la empresa familiar.
- F** Democratiza, iguala, nivela a los miembros de la familia para mejorar la comunicación; en la empresa no siempre es así, pues se dan asimetrías de poder entre miembros de la familia (por poseer diferentes paquetes de acciones, cargos en el directorio, responsabilidades gerenciales, etc.).
- G** Actúa como un foro “continuo” que evoluciona al tiempo que lo hace la familia, de modo natural.
- H** Coadyuva a que la familia tenga una visión más amplia que la que se restringe a una empresa operativa. Así se amplía a la diversificación de los negocios, a la administración de un patrimonio diferenciado, a la filantropía.
- I** Vivifica el propósito, hace vigentes y operativos los



valores familiares.

- J** Sirve como órgano de interlocución con el directorio o juntas de accionistas. Es la voz unificada de la familia, como los autores gustan de expresar.

4º ¿QUÉ OBSTÁCULOS DEBEMOS SUPERAR PARA IMPLANTAR UN CONSEJO DE FAMILIA EFECTIVO?

Pese a su generalización práctica, las familias encuentran no pocos obstáculos para implantar sus consejos de familia, y también una vez se han establecido, para mantenerlos enfocados y con una dinámica eficiente de acuerdo a sus fines.

Los obstáculos más comunes que las empresas familiares han de superar para implantar un consejo de familia son los siguientes:

- A** La mayor complejidad de gobierno que supone, añadida a la ya propia de la empresa (directorios y juntas de accionistas). Las reuniones se multiplican y aparece el efecto de “fatiga de gobierno”.
- B** Su carácter voluntario y privado. Como hemos visto, el gobierno de la familia no es una exigencia legal, tiene que regularlo la familia libre y privadamente, lo cual conlleva un esfuerzo significativo.
- C** La escasa cantidad de miembros de la familia en las

primeras generaciones, genera un problema de “alta densidad”. Coinciden los miembros de la familia en los órganos de la empresa y en los órganos de la familia por lo que no acaba de verse su utilidad.

- D** Miedo a abrir decisiones empresariales a los miembros de la familia. Normalmente, los líderes empresariales suelen temer las intromisiones de la familia o cuestionamiento de la labor gerencial. Desde ese punto de vista, no es infrecuente conocer a directivos familiares que prefieren que la familia se adapte a lo que fija la empresa de modo acrítico.
- E** Implantar un consejo de familia exige dotar de contenido sus reuniones, aportar medios materiales, económicos, en muchos casos presupuesto, etc. En la mayoría de los casos, no se comprende adecuadamente en un primer momento la conveniencia de invertir en el gobierno de la familia.
- F** Ausencia de líderes que comprendan bien los fines del gobierno de la familia y sean aceptados también por los líderes empresariales. El liderazgo de la familia, no es igual que el liderazgo de la empresa y los líderes de la familia sólo surgen con la educación en empresa familiar y las buenas prácticas de gobierno.

5º LOS TIPOS DE CONSEJOS DE FAMILIA

En la literatura de empresa familiar es común referirse a los consejos de familia desde diferentes perspectivas y enfoques

por lo que, para evitar confusiones se hace importante distinguir, a qué tipo de consejo de familia nos referimos cuando utilizamos determinadas expresiones.

5.1 Consejos de Familia de Comunicación: Foro de Familia o Reunión Familiar

Una primera distinción básica para evitar confusiones al referirnos al consejo de familia, es diferenciar entre el consejo de familia que funciona como un mero “foro” de comunicación, y el consejo de familia que ejerce una función de gobierno efectiva. Así, es muy común referirse al consejo de familia como reunión familiar o foro de la familia, aunque no esté constituido como un órgano de gobierno capaz de tomar de decisiones en representación de los miembros de la familia. Ambas realidades son muy diferentes y, como criterio aconsejable, conviene distinguir al consejo de familia como un verdadero órgano de gobierno de la familia empresaria capaz de tomar las decisiones que le competen, y no sólo como un mero foro informal de comunicación.

5.2 Consejos de Familia de Gobierno

Los consejos de familia de gobierno, son constituidos formalmente mediante acuerdos familiares, tales como el

protocolo familiar o la constitución de la familia, así como mediante reglamentos. En estos casos, el consejo de familia es un órgano que ejerce efectivas funciones de gobierno, es decir, adopta decisiones en representación de la familia y cumple un papel formal como interlocutor de los órganos de gobierno de la empresa familiar: juntas de accionistas y directorios.

A **Consejos de Familia “Inclusivos”:**

Una segunda distinción o tipología del consejo de familia, tiene que ver con los miembros que forman parte del mismo, en función de los cuales puede caracterizarse como “inclusivo” o bien como “representativo”. Un consejo de familia “inclusivo” es aquél que está formado por todos los miembros de la familia sin distinción, y es típico de las familias pequeñas en la transición de primera a segunda generación.

B **Consejos de Familia “Representativos”:**

Un consejo de familia “representativo” es aquél cuyos miembros son elegidos por la familia para que la representen. Cuando los miembros de la familia que han establecido el gobierno familiar eligen o seleccionan a unos pocos miembros para conformar el consejo de familia y actuar en su representación, se origina la primera distinción de niveles en el gobierno familiar entre la “asociación familiar” y el “consejo de familia”. Esta distinción sigue una lógica de gobierno similar a la propia de los “accionistas” y el “directorio”.

Dentro de los consejos de familia “representativos”, también se pueden diferenciar diversos tipos según sea el modo en que se elige o selecciona a sus miembros. Así hay consejos de familia que seleccionan a todos los miembros del consejo de familia “en bloque” o como colectivo, y otros que son conformados mediante



elecciones o selecciones personales o individuales. Los consejos de familia cuyos miembros son elegidos personalmente, pueden serlo en función de su pertenencia a una “rama familiar” o bien en función de la posesión de determinadas “cualidades o méritos”.

Tipos de Consejos de Familia

- 1 Consejos de Familia de Comunicación
- 2 Consejos de Familia de Gobierno
 - 2.1 Consejos de Familia Inclusivos
 - 2.2 Consejos de Familia Representativos
 - A En bloque o individualmente
 - B Por rama familiar o por méritos/cualidades

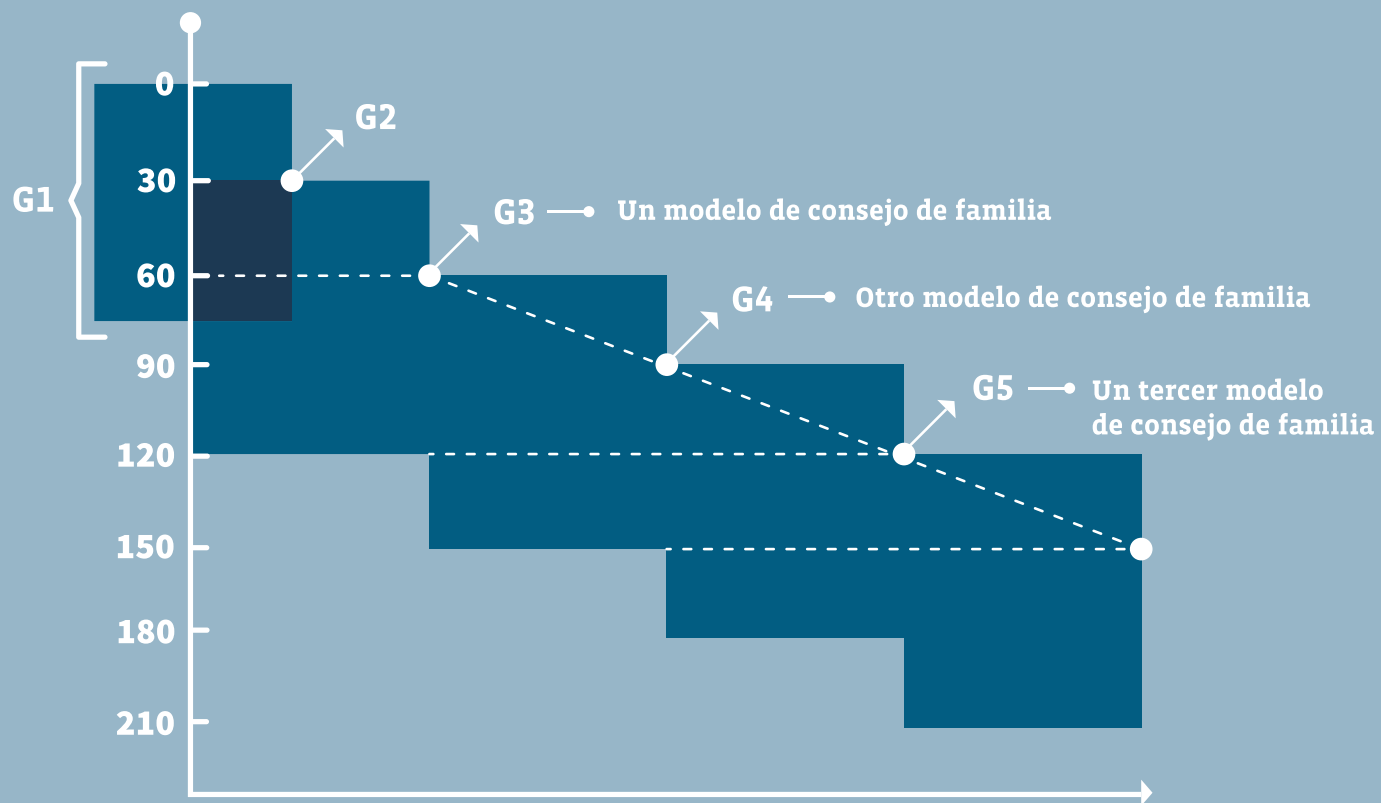
6º ¿CUANDO ES OPORTUNO IMPLANTAR UN CONSEJO DE FAMILIA?

Como hemos visto, los dos ejes de desarrollo del gobierno familiar son la evolución de la complejidad familiar de un lado, y la evolución de la complejidad institucional de las empresas de otro. En consecuencia, resulta oportuno implantar el consejo de familia cuando una de las dos realidades o ambas requieren de atención, es decir, de gobierno para encauzar su sostenibilidad.

Así, desde la perspectiva propia de la familia, ya en el paso de 1ª a 2ª generación el consejo de familia se demuestra muy eficaz para anticipar la futura sociedad de hermanos así como para ir aprovechando la experiencia como ejemplo de pautas a seguir por los miembros de la 3ª generación. Desde luego, las familias numerosas tienen una mayor necesidad de armonización, y cuando las uniones conyugales se suceden en los miembros de la 2ª generación, la necesidad de consensuar reglas de funcionamiento se acrecienta. En el tránsito de 2ª a 3ª generación el consejo de familia se entiende de todo punto necesario, y asimismo en las sucesivas generaciones 4ª, 5ª etc. No obstante, las prácticas conocidas de buen gobierno en consejos de familia suelen referirse a casos de familias en 2ª o 3ª generación, pues las funciones del consejo de familia cuando las familias tienen una gran cantidad de miembros (digamos entre 100 y 1000) presentan una complejidad especial.

Desde la perspectiva de la complejidad institucional o empresarial, cuando la riqueza crece, los órganos de gobierno también se multiplican y la familia tiene que aportar propósito, visión de futuro, coordinación a estos órganos y adopción de decisiones. Así la evolución hacia grupos de empresas o corporaciones, la estructuración de oficinas familiares o family offices para administrar profesionalmente el patrimonio familiar, así como la constitución de fundaciones requieren o invitan al fortalecimiento del gobierno de la familia, y por tanto, del consejo de familia que es su órgano representativo.

¿CUÁNDO IMPLANTAR UN CONSEJO DE FAMILIA?



Fuente: J, Tapies. IESE Business School.



7º LAS ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR Y EL CONSEJO DE FAMILIA

Dos son los ejes en torno a los cuales los consejos de familia pueden evolucionar o desarrollarse, el primero es la familia y el segundo la complejidad institucional o empresarial.

7.1 El Consejo de Familia y la evolución generacional

Conforme la familia crece, con la llegada de nuevos hijos y la generación de nuevos vínculos conyugales, el consejo de familia ha de ocuparse de armonizar cada vez más variadas y nuevas relaciones entre los miembros de la familia y las empresas. Pero además, conforme la riqueza crece y las instituciones empresariales, patrimoniales y filantrópicas se desarrollan –aunque la familia sea pequeña- también aumenta la complejidad de situaciones que requieren armonización por parte del consejo de familia.

Por tanto, la evolución de la familia y la evolución institucional de la riqueza son las dos fuentes de complejidad que exigen

de una mayor funcionalidad del consejo de familia.

Siguiendo las sucesivas etapas de las empresas familiares, se pueden distinguir diferentes tipos de consejos de familia según el ciclo generacional, es decir familiar, a que obedecen, pues al ser diferente la familia y los intereses de sus miembros, varían de ordinario sus funciones y prioridades. Así, es muy común entre los autores de empresa familiar hablar de diferentes tipos de consejos de familia según el grado de evolución familiar o ciclo generacional que se enfrente en cada momento.

Peter Leach realizó un estudio entre un grupo de empresas familiares del Institute for Family Business UK (IFB UK), en el que distingue las características de los consejos de familia según una evolución desde (1) reuniones familiares, a (2) consejos de familia jóvenes, para llegar a perfilarse como (3) consejos de familia maduros.

Anexo I: EVOLUCIÓN DE LOS CONSEJOS DE FAMILIA

	REUNIONES FAMILIARES	CONSEJO DE FAMILIA JÓVEN	CONSEJO DE FAMILIA MADURO
Etapa familiar	Dueño gerente	Sociedad de hermanos	Consortio de primos
Prioridades de gobierno familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores familiares y misión. • Apoyo a fundadores sustentabilidad. • Nuevas ideas de negocio. • Educación y competencias en NxG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar valores familiares. • Trabajo en equipo y comunicación. • Desarrollo de políticas familia-empresa (empleo, propiedad, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar los valores familiares. • Unificar la familia y gestionar diferencias. • Gestionar roles y expectativas de los familiares involucrados en el negocio.
Prioridades de gobierno familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación en liderazgo y propiedad a NxG. • Sucesión y transición en liderazgo. • Retiro y planificación patrimonial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de gobierno corporativo • Profesionalización de la gestión. • Comunicación intergeneracional. • Mantener la propiedad familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los derechos y obligaciones de los accionistas que no trabajan en las empresas. • Asegurar canales eficientes de comunicación. • Programas de filantropía y responsabilidad social familiar. • Acordar un plan de largo plazo para cohesionar a la familia.
Procedimientos	Informal	Formal	Formal y reglamentado.
Miembros	Familia nuclear.	Usualmente abierto a todos, sujeto a restricciones (i.e. cónyuges) según acuerde la familia.	Un grupo de miembros de la familia representativo, seleccionado o elegido según criterios de cualificación establecidos por la asamblea familiar.



	REUNIONES FAMILIARES	CONSEJO DE FAMILIA JÓVEN	CONSEJO DE FAMILIA MADURO
Tamaño	Pequeño, sin número fijo.	Depende del tamaño de la familia y los criterios de selección: usualmente 5-10 miembros.	Hasta 10 miembros elegidos por la asamblea familiar que representan a todas las generaciones, ramas, descendientes y cónyuges.
Número y frecuencia de reuniones	Son normales las reuniones frecuentes, aprovechando los encuentros de la familia habituales.	Habitualmente, el consejo de familia se reúne frecuentemente por 1 año o 2 pues debe abordar cuestiones que requieren ese ritmo de trabajo, tras lo cual reunirse entre 2 y 4 veces al año es la norma.	El consejo de familia se reúne entre 2 y 6 veces al año, o más, dependiendo del número y urgencia de los temas a abordar.
Agenda de trabajo típica	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer el interés de los hijos sin presionarles. • Plan de sucesión (paso a paso) y continuidad. • Como preparar al próximo/s líder/es. • Planificación patrimonial – principios y cuestiones prácticas. • Desarrollar el apoyo familiar al nuevo(s) líder(es) familiar(es). 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo expresar los valores y transmitirlos a la NxG? • Revisar y adaptar el protocolo familiar. • ¿Qué cualificaciones necesitan los familiares que desea trabajar en la empresa? • Políticas sobre retribuciones y beneficios o privilegios familiares. • Planes de desarrollo de carrera para la NxG. • Seleccionar directores externos e independientes para el directorio. • Organizar una presentación al consejo de familia sobre “gestión de conflictos entre hermanos”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el reglamento de relaciones entre los consejos de familia y directorios. • Atender a los accionistas familiares que desean vender su participación. • Establecer apoyos a miembros de la familia emprendedores. • Aprobar la estrategia de comités. • Supervisar que el directorio cumple las políticas de los accionistas sobre deuda y apalancamiento financiero. • Informe del comité de Filantropía. • Planificación de sesiones de formación sobre comunicación entre accionistas, directorio y familia.

Fuente: P, Leach. Institute for Family Business UK

Por su parte, los norteamericanos Christopher Eckrich y Stephen McClure (Family Business Consulting Group) distinguieron la evolución de los consejos de familia de modo paralelo a la etapa generacional de la empresa familiar, perfilando los siguientes tipos de consejos de familia:

A Fundador (Kitchen Table)

B Fundador tardía (Dining Room)

C Hermanos temprana (Negotiation Table)

D Hermanos tardía (Harvest Table)

E Primos (Round Table)

Anexo II

ETAPA FAMILIAR	TIPO DE CONSEJO DE FAMILIA	PREOCUPACIONES Y CUESTIONES COMUNES	CARACTERÍSTICAS DE LA REUNIÓN
Fundador: Padres y algunos chicos jóvenes.	<i>Kitchen Table</i> (Mesa de cocina)	Padres fundadores se preguntan: ¿Para quién será el negocio? ¿Cómo apoyaremos las carreras de nuestros hijos? ¿Generará conflictos la transmisión igualitaria de la propiedad? ¿Entienden los hijos qué se espera de ellos? G2 puede que no advierta la importancia de las reuniones familiares	Las reuniones familiares son informales y escasas. Se producen según las necesidades; Al menos anualmente.
Fundador tardío: Padres y chicos adultos.	<i>Dining Room</i> (Comedor)	Se advierte que la continuidad es el objetivo y se requiere preparación. ¿Cuáles son los intereses de nuestros hijos: trabajar, ser propietarios? G1 comienza a planificar la transmisión patrimonial. ¿Cómo ser justo con el negocio y con los hijos?	La familia al completo se reúne 3-4 veces al año combinando temas de familia y de accionistas. Hay juntas de accionistas separadas cuando G2 es propietaria.



ETAPA FAMILIAR	TIPO DE CONSEJO DE FAMILIA	PREOCUPACIONES Y CUESTIONES COMUNES	CARACTERÍSTICAS DE LA REUNIÓN
Hermanos temprana: Padres e hijos de mediana edad con chicos adolescentes. G3.	<i>Negotiating Table</i> (Mesa de negociación)	Hermanos (G2) experimentan tensión con los fundadores y entre ellos mismos. Ambigüedad del rol del fundador- pasar el testigo / controlar tensión con G2. Tensión derivada del distinto perfil de riesgo G1-G2. Presión para empezar a preparar a la G3. Algunos quieren a los cónyuges en el foro familiar otros no.	El consejo de familia se forma por todos los miembros de G1 y G2 adultos. Reuniones especiales de hermanos G2 y junta de accionistas. Puede haber reuniones ad hoc para cónyuges y educación de G3.
Hermanos tardía: Padres G2 (hermanos) e hijos - primos G3 (adultos).	<i>Harvest Table</i> (Mesa de la cosecha)	Hermanos (G2) tienen el control, pero aún pueden tener conflictos por resolver. Los miembros de G3 ya están involucrados, pero su rol futuro aún no está claro. Ambigüedad en el rol del cónyuge. Si se involucra, ¿cuál será su grado de participación? Pueden darse complicaciones por divorcios. Prioridad de lealtades de rama, sobre la familia al completo. Planificando trusts. ¿Quiénes forman parte de la familia?	Consejo de familia de todos los adultos o representativo + asamblea familiar, y juntas de accionistas separadas. Posiblemente consejo de Dueños.
Primos: Padres de G3 (primos) con hijos de G4.	<i>Round Table</i> (Mesa Redonda)	Primos (G3) tienen el control. Cuestiones acerca de la educación de hijos en la riqueza. Familia dispersa geográficamente – fallos de comunicación. ¿Buscar a un líder no familiar? Pensamiento de rama puede amenazar la cohesión. ¿Quién forma parte de la familia? Múltiples paradojas.	Consejo de familia representativo + asamblea familiar / asociación familiar + junta de accionistas anual.

Fuente.: C, Eckrich y S, McClure

Lucía Ceja, Enrique Barbat y Josep Tapies distinguen por su parte la evolución paulatina y desarrollo de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, según avanzan diferenciando sus funciones.

Anexo III: ETAPAS DE DESARROLLO DEL GOBIERNO DE LA FAMILIA

ETAPA	I	II	III	IV	V	VI
Instrumentos de gobierno	Emprendedor – fundador	Comité de gerencia	Directorio	Consejo de dueños / consejo de familia tipo A	Consejo de dueños	Asamblea familiar
			Comité de gerencia	Directorio	Consejo de familia tipo B1	Consejo de familia tipo B2
Separación entre gestión, propiedad y familia	Propiedad familiar y gestión se da en una misma persona.	Bajo el liderazgo del fundador y propietario un comité de gerencia toma forma incorporando a algunos de los hijos que adquieren responsabilidades directivas.	Separación inicial de gestión y propiedad.	Completa separación de gestión y propiedad.	Separación inicial entre familia y propiedad.	Separación completa entre familia y propiedad.
			Temas de familia son tratados de modo informal.	Directorio más profesional y enfocado en la empresa.	Directorio reporta solo a junta de accionistas.	Asamblea familiar (usualmente con cónyuges) se constituye para tener reuniones familiares (+100 miembros).



ETAPA	I	II	III	IV	V	VI
Separación entre gestión, propiedad y familia		Típico en transiciones de 1ª a 2ª generación.	Típico en 2ª generación (sociedad de hermanos aunque el fundador aún puede ocupar algún cargo y ejercer mucha influencia.	Consejo de Dueños / consejo de familia supervisa los negocios y los temas de familia formalmente. Se establecen pactos de accionistas. Típico en transiciones de la 2ª a 3ª generación	Consejo de familia enfocado solo en temas familiares. Típico en 3ª generación (Consortio de primos)	Típico en familias de gran tamaño y empresas cotizadas.

Fuente.: L, Ceja, E, Barbat y J. Tapies. IESE Business School

7.2 El Consejo de Familia y la evolución institucional de la riqueza empresarial

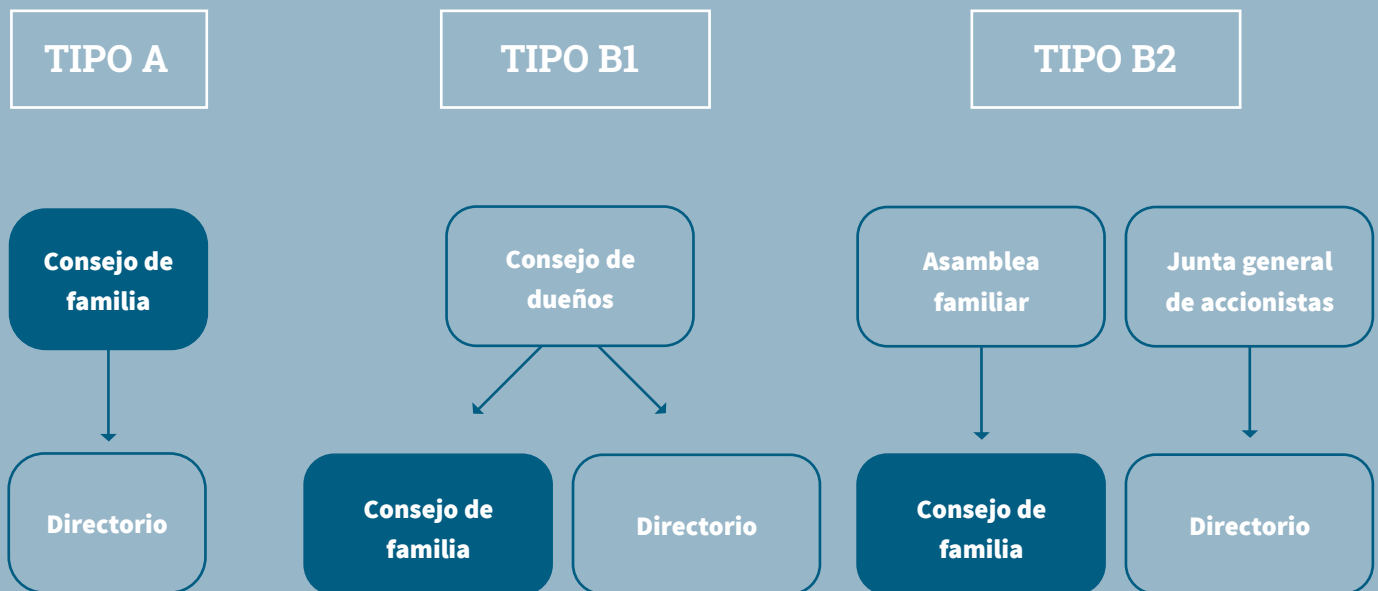
Del mismo modo, también aparecen tipos específicos de consejo de familia en función del grado de desarrollo de la riqueza empresarial, patrimonial y filantrópica.

- A Consejo de Familia Tipo A:** actúa como supervisor del consejo de administración del negocio y viene a ejercer las funciones que corresponden a los accionistas.

- B Consejo de Familia Tipo B1:** actúa como un consejo de accionistas, armonizando de un lado la tarea del consejo de administración y de otro la tarea del consejo de familia como foro de comunicación. A este consejo de familia se le suele denominar consejo de dueños u owner's council, pues ejerce principalmente una función patrimonial propia de los accionistas. Es muy común en estructuras familiares grupales y de tipo family office.

- C Consejo de Familia Tipo B2:** actúa como representativo de la asamblea familiar y no ejerce funciones de gobierno patrimonial propias de los accionistas, sino que se centra exclusivamente en funciones de gobierno estrictamente familiares.

TIPOS DE CONSEJO DE FAMILIA



Fuente.: J. Tapies. IESE Business School



Capítulo 2

Las funciones del consejo de familia



1º LAS TRES FUNCIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA: EDUCADORA, GUBERNATIVA Y UNITIVA

Con frecuencia los expertos en empresa familiar han tratado de describir las distintas funciones del consejo de familia, en orden a clarificar su papel específico o distintivo, en el marco del gobierno corporativo de la empresa familiar. No obstante, hasta el momento, más allá de describir diferentes actividades tomadas de la experiencia de familias empresarias, la doctrina de empresa familiar no ha intentado proponer una racionalidad o justificación a la clasificación de esas funciones. Así, nos encontramos con que las distintas “listas” de funciones del consejo de familia que se proponen, son heterogéneas, aleatorias e incompletas, sin pretensión de poder ser ordenadas.

En nuestra opinión, es importante proponer una lógica para ordenar las funciones del consejo de familia y, de algún modo, homogeneizar los criterios empleados para distinguir tales funciones. De ese modo se puede dialogar para enriquecer la actividad del consejo de familia y clarificar su rol dentro del marco del gobierno corporativo.

Considerando que el gobierno familiar a diferencia del gobierno empresarial, toma a los miembros de la familia –en cuanto familiares- como protagonistas de ese gobierno, mientras que el gobierno empresarial toma como protagonistas a los miembros de la empresa –en cuanto empleados, gerentes, directores, accionistas o stakeholders-, es razonable utilizar un criterio humanista o antropológico. *El fin del gobierno de*

la familia en la empresa familiar, será así favorecer la continuidad intergeneracional a través de una serie de funciones que coadyuven a esos miembros de la familia a desarrollarse como personas, alineados armónicamente con el desarrollo de sus empresas, patrimonio y/o fundaciones.

Por lo tanto, tomando a la persona –familiar- como centro o finalidad de ese gobierno y siguiendo a la filosofía clásica, podemos distinguir tres modos distintos y básicos en que las personas pueden desarrollarse y crecer: dos de ellos se refieren a la esencia humana, es decir, a la (1) inteligencia y a la (2) voluntad y un tercero se refiere a su intimidad personal (aquello que se “es”, a diferencia de aquello que “tiene” o posee). Desde este planteamiento se propone distinguir tres ejes funcionales para el gobierno del consejo de familia en relación a ese triple modo humano o personal de crecimiento de sus miembros.

Esa triple consideración de las posibilidades humanas de crecimiento justificaría la siguiente ordenación o lógica de las actividades de gobierno, o funciones, del consejo de familia.

A Función educadora: Acorde con el desarrollo personal de que es susceptible la inteligencia o conocimiento. Conforme a este eje funcional, la actividad de gobierno del consejo de familia debería centrar su foco en aumentar los conocimientos de los miembros de la familia sobre las distintas instituciones que ha de dirigir: empresas, patrimonio y filantropía así como sus distintas lógicas y mentalidades: emprender, preservar y compartir.

B Función gubernativa: Acorde con el desarrollo personal de que es susceptible la voluntad humana, la actividad de gobierno del consejo de familia se centraría en la adopción de reglas de gobierno –políticas- y decisiones, que siendo legítimas, vincularían a los

miembros de la familia, es decir, les ayudarían a crecer vinculando su voluntad a lo regulado o decidido. De ordinario estas reglas se recogerán en el protocolo familiar o acuerdos familiares.

C **Función de promoción de unidad:** Acorde con el desarrollo personal de que es susceptible nuestra condición íntima familiar. Las personas somos en nuestra intimidad “familia”, lo queramos o no, no es algo que poseemos o que tenemos, sino que “somos”. Todos somos al menos “hijos” y llevamos marcado en nuestro ser el carácter familiar. De ahí que la actividad de gobierno de una familia empresaria haya de aceptar esta condición y no actuar en contra de la misma, es decir, como si la “familia” fuera algo que uno puede utilizar o manipular con el exclusivo fin de subordinarlo al poder o beneficio de la empresa.

Esta conexión real con nuestra “intimidad” personal, explica que unánimemente la literatura de empresa familiar, conecte esta función unitiva a lo “emocional” y a los “afectos”. No se trata sólo de sentimientos, sino más bien de que los “afectos” y las “emociones” surgen aquí por cuanto nuestra intimidad se ve aceptada o rechazada, como un eco o reverberación sensible de cómo nos afecta lo que sucede a lo que somos.

2º LA FUNCIÓN EDUCADORA DEL CONSEJO DE FAMILIA

Conforme a este primer eje funcional, se propone que el

consejo de familia despliegue su actividad en orden a que los miembros de la familia aumenten sus conocimientos sobre los hábitos distintivos de las empresas familiares, así como sobre las instituciones cuya continuidad han de coadyuvar. Si queremos que nuestras empresas, nuestro patrimonio familiar y en su caso nuestra fundación, continúen aportando riqueza en el futuro, será indispensable que los miembros de la familia tengan un conocimiento o inteligencia tal en cuanto a su naturaleza, contexto de mercado, escenario económico, posibilidades de crecimiento, organización, estrategia, etc., que aporte el necesario valor.

De este modo, los miembros de la familia podrán aportar a su continuidad a través del trabajo en las distintas organizaciones, la dirección, la participación en directorios, o en las juntas de accionistas, etc.

Si una familia no se educa y se forma permanente o continuamente, el riesgo de adoptar malas decisiones, o de no encontrar miembros de las familias capaces y/o competentes, o de abrir divisiones de perspectivas irreconciliables, arrojará incertidumbre sobre las posibilidades de continuidad.

En nuestra opinión, tres son las mentalidades o hábitos de creación de riqueza que desarrollan las empresas familiares a través de las generaciones: emprender, preservar y compartir, que -a su vez- cuando son vividas por los miembros de la familia crean tres diferentes instituciones que conforman el gobierno de las empresas familiares. No todas las empresas familiares logran desarrollar las tres instituciones, lo cual es un signo de carencias en su desarrollo, pero si se advierte que las empresas familiares más longevas se han desarrollado institucionalmente en las tres vertientes.



2.1 Las empresas o el hábito de “emprender”.

Las empresas son el fruto a nivel organizativo de la actividad de emprender. La empresa familiar es la organización que nace del emprendimiento de un miembro de la familia. De ordinario la actividad emprendedora que da origen a la empresa familiar es la propia del fundador, habitualmente padre o madre, pero también es actividad emprendedora la propia de los demás miembros de la familia en cuanto contribuye a iniciar o a cambiar una estructura empresarial.

En primer lugar, hay que considerar que una empresa no es un negocio sin más, pues es posible ganar dinero u obtener un beneficio sin empresa. Lo que distingue a una empresa de un negocio es su organización para continuar, es decir, su proyección a futuro.

Una empresa se distingue así de un mero negocio financiero en que requiere de organización humana, es decir, de diferentes personas que contribuyen a la entrega de un producto o servicio, recibiendo por ello una remuneración –el precio- que permite a la empresa seguir produciendo nuevos productos o prestando nuevos servicios. Por lo tanto, al emprendimiento no le es tan connatural el beneficio económico, como la organización humana para seguir produciendo o prestando servicios generando un beneficio que permite su continuidad. De ahí que algunos autores adviertan como, en los inicios de cualquier empresa –también obviamente de la empresa familiar-, el objetivo estratégico es la supervivencia de la propia organización.

La actividad de emprender genera pues una o varias organizaciones empresariales, en las que un grupo de

personas se distribuye distintas tareas (de ventas, producción, administración, etc.) con el fin de entregar a los clientes un producto o servicio y recibir a cambio una retribución que sostiene el futuro de la organización. Para ganarse el favor de los clientes, es decir, la compra de nuestros productos o el pago por nuestros servicios, se hace preciso generar alguna ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo.

Por lo que al hábito de *emprendimiento* respecta, es de radical importancia para la familia que conozca la naturaleza de los emprendimientos y las empresas, así como sus evoluciones naturales, maduraciones y necesidades de revitalización estratégica.

Muchos expertos de empresa familiar describen acertadamente la evolución desde el emprendimiento hacia el crecimiento captando cuotas del mercado, la conveniencia o necesidad de diversificación cuando las empresas maduran, la configuración de estructuras holding para los distintos negocios y la aparición de la necesidad de asignar o distribuir el capital, hasta el desarrollo de una mentalidad más inversora o financiera que emprendedora.

A su vez, también se demuestra especialmente importante para el gobierno familiar comprender como unas estructuras legales o formales determinadas coadyuvan a un mejor ejercicio de las funciones de gobierno. Así, se aprecia un salto desde las empresas familiares mono-negocio a las empresas diversificadas, sin que exista grupo, y desde las empresas diversificadas hacia la configuración de holding. La configuración holding, a su vez, permite más niveles de diversificación y agrupación, lo que denominamos corporación.

Cuales hayan de ser los tiempos para transitar este itinerario de crecimiento emprendedor, y cuales hayan de ser las formas adecuadas para gobernar ese crecimiento, son aspectos de la mayor importancia para el desarrollo de una cultura sólida de

empresa familiar. En efecto, no sólo resulta importante educar a los miembros de la familia a ser emprendedores, sino también educarles a gobernar estructuras más o menos complejas de emprendimiento.

Esta diferencia conceptual entre emprender y gobernar el emprendimiento, o más simplificada entre dirigir y gobernar, es un hito propio de la evolución de toda empresa familiar. Además, las dinámicas de crecimiento y evolución de las empresas ponen de manifiesto las diferentes facetas que presenta la actividad emprendedora: el inicio y el cambio. El inicio puede ser la forma de emprender de los fundadores, pero también puede serlo de los sucesores, y asimismo el cambio de unos y otros. No obstante lo anterior, y a efectos explicativos, suele adscribirse a los fundadores más bien el emprendimiento *de inicio*, mientras que a sus sucesores no les es tan propio iniciar nuevos emprendimientos como cambiar o revitalizar el existente. A esta segunda forma de interpretar la actividad emprendedora se ha llamado también *intra-emprendimiento* por tener lugar ya en una empresa creada y desplegarse hacia la propia organización.

En resumen, para que la familia despliegue su función de gobierno adecuadamente se muestra la conveniencia o necesidad de comprender lo que las empresas son, lo que significa la función de *emprender*, así como sus diferentes dimensiones de *inicio* y de *cambio*. También resulta exigible conocer las evoluciones, etapas y ciclos de las empresas, a efectos de su gobierno y dirección. El conocimiento específico de esta institución, la empresarial, así como de la función natural a que hace referencia –el emprendimiento– y sus diferentes manifestaciones, coadyuvan a que la familia pueda desplegar adecuadamente sus funciones de gobierno. Desde un punto de vista educativo, habrá de diferenciarse especialmente entre cómo se aprende a ser un emprendedor, y cómo se aprende a dirigir o gobernar (como accionista, director o gerente) una empresa.

2.2 El patrimonio o hábito de “preservar” la riqueza.

La segunda institución que las empresas familiares han de aprender a gobernar se refiere al patrimonio, y obedece al hábito personal de preservar la riqueza. Una mayoría de los autores coinciden en que, cuando se acerca el momento de la madurez humana y del retiro, los fundadores o sus sucesores suelen hacerse conscientes de la conveniencia de preservar el patrimonio obtenido mediante el riesgo emprendedor. El acercamiento de la vejez supone según estos autores un impacto profundo en la psicología de cada persona, que en el caso de los miembros de familias empresarias, se manifiesta en el acento por preservar la riqueza obtenida durante años de trabajo, esfuerzo y asunción de riesgos. Otro hecho que da lugar a un mayor protagonismo de esta función de preservar es la obtención de liquidez tras la venta de activos o de la misma empresa familiar.

La aparición de esta dimensión patrimonial en la actividad de las empresas familiares, supone una evolución desde un enfoque en que el emprendimiento y el riesgo son lo primero, a otro enfoque más prudencial en que tratan de combinarse las necesidades de capital para crecer de los negocios, con la preservación por parte de la familia de la riqueza obtenida. Este nuevo paradigma supone la necesidad de aprendizaje de conocimientos y habilidades distintas, que se sustentan además en entornos profesionales complementarios, pero distintos, a los empresariales. Bajo este punto de vista la irrupción de la dimensión patrimonial de la riqueza supone un avance para la familia empresaria, siempre que sepa cómo interpretar su naturaleza, armonizarla con la necesidad de seguir emprendiendo, y gobernarla según su fin. Este hecho o evolución de la mentalidad empresarial desde el mero



emprender a la consideración de la riqueza como patrimonio, antes que como medio de asumir más riesgo, funda la utilización del concepto de *stewardship* en la literatura de empresa familiar.

Al igual que en el caso de las empresas y la función de *emprender*, la dimensión patrimonial de la riqueza y la función de *preservar*, también pueden visualizarse según etapas de evolución o perfeccionamiento de la actividad.

En una primera etapa, los miembros de la familia – especialmente los mayores como hemos dicho-, comienzan a tomar en consideración la preservación de la riqueza generada por parte de la familia. Para ello, no sólo se preocupan por el valor de la empresa –con independencia de su actividad o proyección-, sino que se advierte una preocupación por sus activos en la medida en que su riesgo puede ser mitigado si se gestionan como no afectos a la actividad empresarial. Comienza pues, un ciclo en el cual los empresarios gustan de valorar su participación accionarial, así como de buscar modos de gestionar determinados activos –especialmente inmobiliarios- en sociedades patrimoniales no afectas al riesgo de gestión empresarial.

En una segunda etapa, los miembros de la familia generan estructuras para gestionar separadamente la riqueza familiar respecto a las empresas operativas, siendo estas estructuras sociedades patrimoniales autónomas o bien en algunos casos sociedades holding que permiten diferenciar las empresas operativas de la sociedad patrimonial, manteniendo cierta unidad organizativa.

En algunos casos específicos, y especialmente en el mundo anglosajón, las familias utilizan herramientas legales fiduciarias denominadas *trusts* que vienen a coadyuvar a la transmisión del patrimonio líquido y su administración, separando su gobierno del gobierno operativo de las empresas.

Es en esta segunda etapa de evolución patrimonial, en la que se formalizan las estructuras de administración de esa riqueza familiar, y aparece por primera vez la necesidad de profesionalizar su gestión. En estas etapas aún preliminares, las familias suelen combinar una ligera estructura propia de administración con la asesoría de profesionales externos con experiencia en la gestión de patrimonios familiares, lo que comúnmente se denominan *multifamily offices* u oficinas multi-familiares.

La tercera etapa de la evolución en la gestión de esta dimensión patrimonial, se centra en la profesionalización, exigida por el aumento de volumen de operaciones y su transversalidad (operaciones financieras, inmobiliarias, private equity). Una vez que esta dimensión se ha hecho parte de la estrategia familiar y administra suficientes recursos, la importancia del buen gobierno así como la necesidad de dirección en el ámbito ejecutivo, imponen o aconsejan a la familia la creación de estructuras organizativas y profesionales separadas de las empresariales. A estas estructuras se las denomina *family offices* u oficinas familiares.

El término *family office*, se utiliza pues para cubrir una amplia gama de servicios, que van desde la supervisión financiera y de inversiones familiares, a los servicios de back office o corporativos, hasta diferentes servicios de apoyo a los miembros de la familia. Las *family offices* constituyen en la práctica una infraestructura idónea para el desarrollo de las actividades de gobierno propias de la familia. Si bien los *family offices* suelen nacer como estructuras profesionalizadas de gestión patrimonial familiar, es muy común que a su vez, presten servicios de distintos tipos a los miembros de la familia. Entre estos servicios pueden enumerarse, los servicios jurídicos, tributarios, financieros, de seguros, de entretenimiento y ocio, administrativos y de secretariado, informativos, así como muchos otros tipos de atenciones a los miembros de la familia. En la práctica se advierte la

importancia que tiene para la labor del consejo de familia, gozar de una infraestructura administrativa profesional de apoyo, familiar y autónoma respecto a las empresas operativas, así como de un presupuesto económico que sostenga su actividad.

Por otro lado, el hecho de que la familia disponga de recursos económicos efectivos para desarrollar sus políticas realza la importancia de las decisiones que se toman en su gobierno. Así, la gestión del patrimonio familiar puede permitir la constitución de fondos de microlíquidez o macrolíquidez – que permitan adquirir participaciones a familiares pasivos que no desean continuar unidos en la empresa familiar-, de becas o ayudas a estudios, de ayuda a emprendimientos, de solidaridad para gastos privados por necesidades extraordinarias etc. La mera existencia material cuantificada de estos fondos, así como las decisiones que exige su administración y disposición, otorgan una relevancia familiar indudable al órgano que se encargue de su gobierno. De ordinario, este órgano de gobierno es el consejo de familia, pues solamente en él reside la competencia para adoptar políticas en representación de la familia, si bien en ocasiones, estas sociedades patrimoniales que centralizan jurídicamente el *family office* están gobernadas por su directorio o comité. O en último término, el *family office* es dirigido o gobernado por un comité ejecutivo o gerencial.

En cualquiera de los casos, se comprueba que el gobierno de la dimensión patrimonial familiar guarda una relación directa con la familia, y que de ordinario, es la familia a través del consejo de familia, consejo de accionistas, o bien de un directorio con mayoría de familiares en su seno, la que gobierna y dirige la estrategia y administración del patrimonio. Incluso cuando existan otros órganos de gobierno o dirección profesionalizados, resulta adecuado que el consejo de familia reserve la función de gobierno general sobre esta dimensión patrimonial, pues permite a la familia proyectar su futuro con

mayor autonomía.

Por último, en algunos casos, se aprecia como familias que han decidido vender sus empresas, continúan unidas bajo un proyecto más patrimonial –gestionado por una *family office*– propiamente empresarial. La con-naturalidad de ambas dimensiones personales –emprender y preservar-, explican por qué las instituciones que de ellas surgen tienen dificultad en alcanzar su plenitud separadamente. Así, resulta difícil observar empresas familiares multi-generacionales que no tengan cuidada la dimensión patrimonial –si bien pueden existir casos singulares en mono-negocios-, del mismo modo que no se observan casos de familias multi-generacionales que únicamente tengan actividad patrimonial y no empresarial.

La paradoja de los *family offices* respecto al gobierno de la familia radica en que, presentan la ventaja de acelerar y dotar de recursos y sentido a los procesos familiares, si bien tienen la desventaja de ser diferente dimensión a la propiamente emprendedora y empresarial, lo cual supone una debilidad para su proyección a largo plazo. La experiencia muestra como la riqueza patrimonial no genera el mismo grado de atractivo y cohesión familiar, como sí sucede cuando la familia gobierna o dirige empresas operativas o de explotación.

2.3 La filantropía o el hábito de “compartir”.

La tercera dimensión en el eje de instituciones de creación de riqueza se refiere a la filantropía y obedece al hábito o función de compartir. La institucionalización de este hábito a través de fundaciones, y su generalización o con-naturalidad entre las empresas familiares multi-generacionales es reconocida por una gran mayoría de los autores. Es muy común reconocer la



inclusión en los organigramas de gobierno de las empresas familiares, de un lugar para la fundación familiar, junto con las empresas y en su caso las estructuras patrimoniales.

Es una nota común a una gran mayoría de empresas familiares el hábito de compartir su riqueza -no sólo material, sino de talentos-, con los demás, sean estos los empleados, demás stakeholders o la comunidad en sentido amplio. La constatación de esta nota, institucionalizada a través de fundaciones, en un gran número de empresas familiares multi-generacionales es muestra inequívoca de su conexión con la continuidad y su relevancia para la unidad de la familia o, para decirlo en otros términos, para que la familia tenga un motivo más que le recuerde el sentido o el para qué de los negocios.

El hábito de compartir la riqueza es una nota característica del empresario, pues de suyo la empresa supone compartir ideas de creación de riqueza con otras personas para sacar un proyecto adelante. Ese proyecto ya es de suyo un compartir la riqueza, pues genera beneficios para proveedores, empleados, accionistas, bancos, el estado por la vía de impuestos etc. Los empresarios son por tanto, en mayor medida que otras dedicaciones, personas que saben y les gusta compartir y distribuir la riqueza.

Este hábito de compartir que es puesto en práctica ya en el mismo nivel de emprendimiento o empresarial, lleva también al empresario -en cuanto dueño o accionista- la filantropía o a compartir también la riqueza económica que le generan los beneficios obtenidos en la empresa. Así, es un hecho constatable que en mayor o menor medida, los empresarios colaboran económicamente en multitud de iniciativas que necesitan de sus recursos económicos, sean de tipo deportivo, educativo, cultural, asistencial etc. Esta primera forma de compartir la riqueza suele conducirse de modo informal, atendiendo peticiones de ayuda que la comunidad y el entorno formulan al empresario. En algunas familias con

el tiempo y la costumbre, llegan a advertir la conveniencia de poner orden en esas actividades de donación o ayuda a de la comunidad, bien para ordenar esa actividad y gestionarla bien, o por cuanto se hace preciso priorizar y tomar decisiones por cuanto los recursos para atender esas peticiones son también escasos.

Frente a los autores que únicamente consideran las instituciones de filantropía, en especial las fundaciones, como objeto de interés para el gobierno familiar, entendemos que es relevante advertir que estas instituciones -las fundaciones- son la cima de un camino que parte por los hábitos más naturales del empresario, y que se desarrolla habitualmente en estadios previos informales, hasta que se llega a institucionalizar la actividad, momento en que nacen los diferentes tipos de fundaciones ligadas a la empresa familiar. Así, algunas familias tras vivir la experiencia de ayudas programadas, y gestionadas con cierto orden por la empresa familiar, llegan a crear sus propias fundaciones. Estas fundaciones, pueden configurarse con diferentes perspectivas y fisonomía según la voluntad de las familias.

Los expertos en filantropía también reconocen el potencial que la filantropía familiar tiene para generar cohesión y unidad entre los miembros de la familia, y dotar de un profundo sentido a la riqueza económica obtenida. Así, se subraya como la filantropía familiar supone una mayor implicación emocional y por tanto dotación de sentido común, que exige además planteamientos familiares colectivos acerca de cómo se llevará a cabo, con qué prioridades, programas, a través de qué vehículos etc. En cierto modo, para los miembros de la familia que no están involucrados en la dirección de las empresas, la actividad filantrópica supone en muchas ocasiones un vehículo de verdadero emprendimiento. Así, las actividades o los intereses filantrópicos afectan o atraen a un mayor número de miembros de la familia, con respecto a las actividades propiamente directivas o de gobierno de las

empresas, razón por la que puede ser un factor de cohesión en familias multi-generacionales.

3º FUNCIÓN GUBERNATIVA DEL CONSEJO DE FAMILIA

3.1 Políticas y decisiones en relación a la gestión o ámbito gerencial-operativo.

En este plano del diseño de las políticas, reglas y órganos de gobierno que la familia ha de abordar para hacer operativo su propósito, el primer nivel de trabajo viene determinado por el ámbito propio de la gestión.

En las empresas familiares este nivel de la gestión o gerencia empresarial adquiere un especial protagonismo o prioridad pues en sus primeras etapas, fundacional y de consorcio de hermanos, los propietarios suelen ser comprometidos gestores. De ordinario, los miembros de la familia tienen más conciencia de trabajadores o gerentes empresariales que de propietarios. De ahí que, en los momentos en que las familias acometen estas reflexiones sobre la continuidad, como administrar el legado o cómo proyectarse en el futuro, las cuestiones relativas al trabajo en la empresa familiar y al diseño de su organización profesional adquieren mucho protagonismo. Y como es natural, este protagonismo va cediendo paso a otras cuestiones de gobierno –como distintas de la gestión- y de propiedad, conforme las organizaciones empresariales evolucionan y se profesionalizan.

La familia por tanto, en este plano o ámbito de la gestión empresarial ha de preguntarse por cuestiones tales como ¿qué diseño deseamos para nuestra organización empresarial? ¿Qué grado de profesionalización y competencias requiere esa organización? ¿Qué reglas habrían de cumplir los miembros de la familia que trabajen o desean trabajar en esta organización? ¿Qué ámbitos decisorios reservamos a la gerencia de la empresa?

Como resulta evidente, no sería confiable una visión de futuro o un propósito de administrar la empresa de un determinado modo, si finalmente la familia no establece unos parámetros de exigencia alineados con dicha visión o propósito. La definición de políticas puede referirse a reglas sobre la organización y los modos de incorporarse, permanecer o salir de ella, así como a los órganos de gobierno que establecemos para su control en ese nivel gerencial u operativo.

En primer lugar por tanto, se encuadra la regulación o establecimiento de *políticas de empleo para los miembros de la familia*, pues este es el primer cauce o instrumento para poder modular la influencia que la familia tiene sobre las decisiones gerenciales. Junto con esta regulación del acceso de los miembros de la familia para trabajar en la empresa familiar, debería contemplarse también la necesidad de talento gerencial no familiar, o al menos, el modo en que la familia piensa que han de complementarse familiares y gerentes no familiares en la toma de decisiones. Incluso resulta conveniente el enfoque de estas políticas según el ciclo generacional que se atraviese, por cuanto haya fundadores e hijos compartiendo tareas gerenciales, hermanos, hermanos e hijos (primos), y todos ellos junto con gerentes no familiares o un Gerente General no familiar.

La familia ha de proyectar también su grado de involucramiento en las decisiones operativas de acuerdo a varios modelos que se usualmente se denominan:



- 1 Empresa de trabajo familiar: en la que la familia acepta que los miembros de la familia que así lo deseen puedan trabajar en la empresa.
- 2 Empresa de gerencia familiar: en la que la familia únicamente acepta que accedan a trabajar en las empresas los miembros que cumplan con las condiciones establecidas para ser gerentes.
- 3 Empresa de gobierno familiar: en la que la familia acuerda que ningún miembro de la familia podrá trabajar en puestos de gerencia o administrativos de las empresas limitando su participación a los directorios.

En lo que toca al establecimiento de reglas que enmarquen el trabajo de los miembros de la familia en la organización, hay autores que abogan por acordar *parámetros de exigencia profesional*, tales como, la posesión de títulos universitarios, o de títulos de post-grado o másteres especializados, la experiencia de trabajo en otras empresas ajenas a la familia durante un periodo determinado, el dominio de idiomas etc. La fijación de estas limitaciones o reglas suele ser consecuencia de un cambio de óptica en la familia que hasta ese momento no se cuestionó la problemática de que los miembros de la familia trabajen en la empresa sin acreditar ningún otro requisito de competencia o titulación que el mero hecho de ser familiar.

En segundo lugar, y tomando en consideración el hecho de que en muchos casos ya hay miembros de la familia de primera y segunda generación trabajando en niveles gerenciales o administrativos de las empresas, sin que se les haya requerido ningún requisito previo de titulación o competencia, la familia ha de plantearse la *implantación de reglas de evaluación de desempeño* que sirvan para ayudar, de un modo constante, a que los miembros de la familia desarrollen sus competencias, habilidades y actitudes al ritmo y en el modo previsto.

Cuando se trabaja únicamente sobre las reglas de entrada o acceso, pese a la apariencia de exigencia, no se alcanza a actuar sobre el desempeño profesional de quienes ya trabajan o gerencian la empresa, ni tampoco sobre el de quienes habiendo cumplido las reglas ya se han incorporado. En el primer caso basta que la familia acuerde y establezca por escrito unas políticas de empleo o acceso a trabajar y gerenciar las empresas y lo comunique a los miembros de la familia para sujetarse a tales parámetros en la conducta futura. En el segundo caso, se requiere no tanto el establecimiento de reglas sino la implementación de procedimientos de evaluación de desempeño y el diseño de los órganos de gobierno que intervendrán en tales evaluaciones.

Muy relacionado con la implantación de sistemas de evaluación de desempeño está la configuración de los puestos de trabajo o directivos de los miembros de la familia, o lo que es más importante, qué funciones y responsabilidades tienen, con quiénes han de colaborar o trabajar en equipo, y de qué han de rendir cuentas. Íntimamente unida a la configuración de responsabilidades para los puestos está la retribución económica adecuada según los parámetros de mercado o usos de la plaza. Como quiera que estas retribuciones a los miembros de la familia están sujetas a cambios o promociones en el ejercicio de funciones gerenciales, se hace inexcusable a la familia establecer el procedimiento y los órganos que habrán de adoptar las decisiones al respecto.

En tercer lugar, la familia ha de establecer también los procedimientos o *programas formativos y educativos* que en su caso desee establecer para coadyuvar al desarrollo profesional de los miembros de la familia que trabajan o gerencian la empresa. Estos programas incluyen en muchas ocasiones sistemas de coaching, o mentoring, así como el diseño de programas de capacitación propios, o el establecimiento de fondos para seguir programas de dirección en escuelas de negocios de reconocido prestigio.

En el ámbito operativo no empresarial, es decir, familiar, nos encontramos con algunas actividades gerenciales o de administración en emprendimientos, gestión patrimonial, actividades filantrópicas, sociales, o trabajos de colaboración operativa con el consejo de familia tales como encargarse de materializar una publicación con la historia familiar, o de hacer una exposición de un archivo fotográfico de la empresa familiar, o reunirse con asesores patrimoniales o bancos para gestionar fondos familiares, dirigir las actividades filantrópicas de la familia etc. Estos trabajos no pertenecen al ámbito empresarial y por lo tanto, en rigor, ha de ser la familia quien establezca los parámetros de involucramiento de la familia en tales tareas, el grado de profesionalización que desea, y los sistemas de evaluación de desempeño que convenga implantar.

3.2 Políticas y decisiones en relación al ámbito del gobierno representativo: Directorios y/o consejos de familia.

El segundo nivel de regulación o establecimiento de políticas tiene que ver con la diferenciación entre la gestión operativa o gerencia y el gobierno en la adopción de decisiones, tanto en el terreno de las empresas (directorío) como en el ámbito de la familia (consejo de familia). En ambos casos, se puede hablar con propiedad de representación de gobierno, pues tanto el directorío como el consejo de familia son órganos de gobierno típicamente *representativos*. El directorío tiene la función de representar a los accionistas y el consejo de familia tiene la función de representar a los miembros de la asociación familiar.

Desde este punto de vista las empresas familiares, conforme van evolucionando en su desarrollo alcanzan sucesivas cotas de complejidad directiva que influye en la aparición de niveles de gravedad de decisión. Esos niveles de gravedad de decisiones implican la diferenciación de órganos, pues unas habrán de ser adoptadas por los gerentes y, sin embargo, otras corresponderán al directorío como representantes de los accionistas.

Al incremento de la complejidad de las decisiones directivas se añade la evolución familiar y su transición generacional, que implica la toma en consideración de los miembros de las sucesivas generaciones como agentes activos de gobierno, ya no sólo de trabajo. Esta consideración plural de los miembros de la familia en la toma de decisiones tiene su reflejo en la configuración de órganos de gobierno colegiados, es decir, en el directorío.

Desde ambos puntos de vista, se confluye en la importancia de regular la actividad del directorío como medio idóneo de gobierno, para que la empresa familiar afronte las complejas circunstancias de la evolución en la dirección de la empresa, así como en la responsabilidad de la familia. Desde este punto de vista se advierte la importancia de los directoríos para la gestión -e incluso planificación- de la sucesión y elección del sucesor.

Más allá de su justificación en una concreta etapa evolutiva de la empresa y de la familia, el directorío es uno de los órganos de gobierno que la empresa familiar debe regular cuando establece el sistema de decisiones o gobierno corporativo. Su influencia tanto en el plano directivo -pues tendrá competencias sobre el trabajo de familiares-, en el plano estratégico, y en el plano de la sucesión o transición generacional, hacen de su configuración una de las cuestiones principales para la reflexión de la familia. De ahí que la constitución, regulación o revitalización de los directoríos



formen parte natural de los temas sobre los que es preciso reflexionar cuando se aborda el protocolo familiar, o más aún cuando se establecen sistemas de gobierno corporativo.

La familia, a través de la asociación familiar, o de reuniones familiares amplias o asamblea familiar, e incluso a través del mismo consejo de familia cuando exista, reflexionará sobre el sistema de gobierno que precisa la empresa, y en consecuencia regulará la configuración del directorio y su estructura. Esta reflexión habrá de armonizarse con la acción y la voluntad de los accionistas para hacer de esa configuración una política implementada y efectiva.

Por tanto, tarea de la familia será reflexionar sobre el ámbito de funciones que se reservará al directorio, así como sobre las decisiones que designadas al ámbito directivo y a los accionistas. Una vez distribuidas las distintas funciones decisorias en la empresa familiar, se ha de acometer la regulación de la estructura del directorio, es decir, su composición de miembros, el término de sus mandatos, la remuneración, periodicidad de sus reuniones, el modo de adoptar acuerdos y otras circunstancias formales requeridas para su buen funcionamiento.

La configuración del directorio como órgano de gobierno distinto al nivel gerencial en la empresa familiar, suele girar en torno a la determinación de su composición, esto es, de sus miembros. Es ese un tema delicado para la familia y que exige de un alto grado de cohesión o de energía para llegar a acuerdos que respeten la naturaleza del órgano de gobierno y no lo desvirtúen. ¿Qué perfil, es decir, qué competencias, habilidades y actitudes han de tener los directores? ¿Pueden ser directores aquéllos miembros de la familia que estén involucrados ya en la gerencia? ¿Es conveniente que sean directores todos los accionistas? ¿Debe cada rama familiar tener un miembro en el directorio? Estos y otros temas adquirirán una fisonomía y grado de prioridad distintos según

la etapa en que se encuentre la familia y el negocio, pero la base de reflexión para adoptar políticas o reglas que vinculen a familia y accionistas en el gobierno permanece idéntica. La reflexión sobre la configuración de un órgano específico de gobierno, como lo es el directorio, conllevará siempre la toma de conciencia sobre las competencias, conocimientos y actitudes implícitas en esa actividad.

El segundo tema importante –además del relativo a los miembros de la familia que puedan servir como directores– para la familia en la configuración de los directorios y el efectivo cumplimiento de su misión, es la incorporación o no, y los perfiles de los directores externos e independientes. ¿Abrimos el directorio a la participación de directores externos e independientes? ¿Cuántos directores externos e independientes participarán en nuestro directorio? ¿Qué perfiles necesitamos y cuál será el proceso de selección y nombramiento? ¿Qué funciones específicas les encomendaremos? Estas y otras muchas preguntas han de guiar el proceso de reflexión y posterior regulación o establecimiento de políticas por parte de la familia.

La atención de la familia también ha de detenerse en otras cuestiones relativas a su estructura que sirven para regular su grado de profesionalización. La puesta en funcionamiento de directorios en las empresas familiares implica –como hemos visto– la voluntad de mejorar el proceso de gerencia o de toma de decisiones, y por tanto ha de incidir en una mayor profesionalización frente al subjetivismo propio de la gerencia familiar de tipo personalista. El funcionamiento del directorio como órgano colegiado exige por tanto de una estructuración –a nivel de reuniones, agendas, información, adopción de acuerdos, actas, etc.– que coadyuve a mantener el grado de profesionalidad que la familia, accionistas y gerentes requieren.

En otras ocasiones a la familia se le plantea la distinción de

niveles de gobierno entre directorios operativos y directorios holding. En muchas ocasiones el planteamiento de las empresas familiares sobre la configuración de un directorio, supone en cierta medida la supervisión de varios negocios que operan diversificadamente. En estos casos, la familia no sólo tiene que plantearse la diferencia entre gerencia y gobierno, entre gerentes y directores, sino que también tiene que diferenciar y armonizar los distintos órganos de gobierno –directorios y estructuras gerenciales- existentes.

Como hemos explicado, en este nivel la familia reflexiona sobre el gobierno como distinto al plano de gerencia u operativo, pero no sólo debe hacerlo en lo que toca a la actividad de la empresa, sino también en referencia a otras actividades más propias de la familia.

Así como en la empresa el directorio configura la estructura de representación de los accionistas, en la distinción entre gobierno y gerencia u operaciones, el consejo de familia es la estructura que representa a la asociación familiar en la dirección de los asuntos de la familia. De ahí que con tanta frecuencia se denomine al consejo de familia como “family board” y se diseñe como el órgano paralelo al directorio en la interlocución entre familia y empresa.

Si bien ambos órganos de gobierno son conceptualmente *representativos* de los accionistas o de la asociación familiar, la distinta evolución que siguen los sistemas de empresa y de familia hace que la fisonomía de esos órganos madure y se desarrolle con tiempos distintos. Podríamos decir que los directorios requieren de una atención especial en las transiciones de primera a segunda generación, mientras que la etapa propia característica de los consejos de familia es más bien la tercera generación. Desde ese punto de vista, el directorio es un órgano de gobierno que requiere su configuración profesional con mayor anticipación que el consejo de familia, lo cual implica un esfuerzo por considerar

el desarrollo armónico de ambos.

En algunos casos la creación del consejo de familia permite a las empresas familiares pasar de un directorio inclusivo a uno más propiamente representativo, de modo que los miembros de la familia que no estarán presentes ya en el directorio pasan a participar en el consejo de familia. Por lo tanto, la configuración representativa de directorios y consejos de familia, puede ser armonizada de diversos modos en el tiempo aumentando la participación en los órganos de gobierno sin disminuir la profesionalidad en la toma de decisiones.

El carácter representativo de ambos órganos de gobierno, implica dotarles de una especial legitimación para el ejercicio de sus funciones. Esta legitimación y concreción de sus responsabilidades y modo de funcionamiento, hace del directorio y del consejo de familia órganos muy operativos, al contrario que sus fuentes de legitimación: los accionistas o la asociación familiar. De hecho, la justificación más lógica de su creación se basa en la dificultad de que accionistas y asociaciones familiares funcionen con la eficiencia que la toma de decisiones requiere en etapas más complejas de evolución de los negocios y la familia. Toda vez que estos cuerpos, accionistas y asociaciones familiares, resultan de más difícil operación y dinámica, necesitan de órganos más reducidos que les representen y hagan operativa su voluntad.

La reflexión que ha de hacer la familia sobre el ámbito de funciones que haya de tener el consejo de familia, sobre qué áreas operativas ha de ejercer su función (empresariales, patrimoniales, filantrópicas puramente familiares), qué composición de miembros es aconsejable para cada etapa, modos de elección, mandato, estructura de reuniones, periodicidad, remuneración, adopción de decisiones, etc., constituyen la temática propia de las políticas familiares en este punto.



A estos efectos, también interesa la consideración detenida de la armonización de funciones entre directorios y consejos de familia, así como el establecimiento de los canales de comunicación necesarios o convenientes para su trabajo coordinado. Como muchos autores advierten, para el directorio como órgano de gobierno empresarial es de la mayor importancia el poder contar con una voz *unificada* de la familia que pueda coadyuvar a su labor de gobierno. Cuando cuenta con esta clara dirección, el directorio puede ser más consistente en la determinación de la estrategia así como más efectivo en el desarrollo de la organización y en la aprobación de políticas.

3.3 Políticas y decisiones en relación al ámbito de propiedad-accionistas o asociativo.

El tercer nivel de reflexión para la elaboración de reglas y políticas en lo que se refiere a la adopción de decisiones, se refiere al ámbito de la propiedad o de los accionistas en la empresa, y al ámbito de la asociación familiar en la familia. Como cuerpos o entidades fundantes del gobierno de la empresa y del gobierno de la familia han de precisar de constantes revitalizaciones para adaptarse a la evolución de los cuerpos que gobiernan.

La tarea de reflexión y regulación o establecimiento de políticas en el ámbito empresarial de la propiedad y los accionistas tiene una indudable importancia en varias dimensiones, de las cuales sin duda la de mayor relevancia es la relativa a la *governabilidad* futura de la empresa. Tratar la *governabilidad*

futura de la empresa es tanto cómo tratar la sucesión o cómo se abordará la transición generacional, pues -en última instancia- el poder de decisión en la empresa familiar depende de la configuración de la propiedad y el accionariado.

La importancia de esta cuestión relativa a la transmisión de la propiedad o las acciones, y la gobernabilidad que de la fórmula empleada se deriva, implica para las familias gestionar la tensión entre el reparto igualitario entre los sucesores o la diferenciación justificada en criterios de gobierno. Sea cual sea la fórmula empleada, toda familia empresaria habrá de optar entre diferenciar en la propiedad o acciones a los sucesores -garantizando así una estructura que se entiende hábil para la gobernabilidad- o regular un equilibrio de poder, educando a los accionistas en su ejercicio para que puedan comprender bien su tarea de gobierno y no poner obstáculos.

Además de estas regulaciones también existe la práctica generalizada de articular "*pactos de accionistas*" con muy diversos fines según la empresa familiar de que se trate (sindicatos de mando, sindicatos de bloqueo o sindicatos de venta etc.). Estos pactos de accionistas adquieren una especial relevancia cuando la familia mantiene inversiones en empresas (acciones) junto con otros socios no familiares, o bien en aquéllos casos en que la familia que se ha sometido o ha aceptado unas reglas de gobierno familiar no alcanza a ser la totalidad de la participación o accionariado de la empresa familiar (pues algunos miembros de la familia no han querido participar, o bien no han sido llamados a participar).

El establecimiento de políticas de dividendos es una competencia central legítima de los accionistas, a menudo compartida en algún grado con la familia, dada la importancia que tiene para cumplir con los planes de futuro, mantener el legado, crear un patrimonio familiar, promover actividades filantrópicas y, finalmente, garantizar la estabilidad y el

interés de la familia por la unidad. Por esta razón, dada la gran cantidad de cuestiones familiares importantes que guardan conexión con la remuneración del accionista, es este un tema que merece la atención continua por parte de la familia y sus órganos de gobierno.

Cuestión distinta es que la competencia última legítima de cualquier decisión sobre los dividendos a repartir corresponda a los accionistas reunidos en junta general.

Por último, y como hemos observado al tratar los anteriores temas de este eje o nivel de gobierno familiar, también por lo que respecta a la familia debemos considerar la adopción de reglas y políticas en relación a la *asociación familiar*, que es a la familia lo que los accionistas o propiedad es a la empresa, en este nivel fundante o fuente de legitimidad.

Al igual que la familia ha de reflexionar y revitalizar el ámbito de la propiedad y los accionistas contribuyendo a la elaboración y rediseño de reglas y políticas ajustadas a cada situación, también la familia ha de reflexionar y revitalizar las reglas que atañen al cuerpo originario del gobierno familiar, es decir, la *asociación familiar*.

Del mismo modo en que nos planteábamos quiénes deben ser accionistas para garantizar así la gobernabilidad futura de la empresa o su continuidad, hemos de plantearnos también qué criterios de pertenencia estableceremos para la definición de la asociación familiar. La importancia de definir estos criterios de pertenencia a la familia empresaria es puesta de manifiesto por muchos autores, si bien no todos distinguen de modo adecuado entre la familia unida en esa asociación –que constituye en rigor, el cuerpo de gobernados- y la familia amplia que es convocada a reuniones sin legitimación propia de gobierno, como lo es la *asamblea familiar*. La asociación familiar es el grupo de los miembros de la familia que han acordado unas determinadas reglas para su actividad como miembros de una empresa familiar –sean estas reglas un

protocolo o constitución familiar, o de otro tipo-, y estos miembros así como los criterios para serlo (inclusión), y para dejar de serlo (exclusión), pueden estar sometidos a cambios en las diversas etapas generacionales de la familia.

En esta estructuración de los grados de participación en el gobierno familiar, la familia ha de definir quiénes son miembros de la familia a nivel de gobierno, y por tanto son llamados a tomar las decisiones directamente –*asociación familiar*-, o por representación –*consejo de familia*-, y quiénes, pese a formar parte de la familia por consanguinidad o afinidad, no están llamados a formar parte de ese gobierno, pero sí a recibir información y, en su caso, ser oídos. Esta agrupación de la familia amplia, que estructura la participación –no decisoria- de todos los miembros de la familia que cumplan determinados requisitos, es lo que denominamos *asamblea familiar*.

Las *asambleas familiares* tienen una importancia fundamental, a pesar de que no sean competentes en la toma de decisiones de gobierno. La realidad y la práctica de las empresas familiares muestran cómo las familias conceden un valor insustituible a las reuniones de la familia amplia para así informar y dar voz a cónyuges, y otros miembros de la familia –por ejemplo jóvenes- que no pertenecen a la *asociación familiar*. Su modo de participar en el gobierno es a través de sus opiniones y sugerencias al recibir información sobre la empresa familiar en tales reuniones.

De algún modo, se constata cómo en la práctica las familias acuden de modo natural a estas *asambleas familiares*, y es en ellas en las que se discuten habitualmente cuestiones relativas al para qué, o sentido profundo de la empresa familiar, es decir, las referentes al legado, a la visión de futuro y a la continuidad. Siendo ese plano de reflexión tan natural a la familia –sin limitaciones impuestas normativamente- y no teniendo directamente que ver con la elaboración de políticas



o con la adopción de decisiones reservadas a otros órganos competentes, la asamblea familiar se erige habitualmente en el foro idóneo para la reflexión profunda y el diálogo verdaderamente familiar. Intentar trastocar a través de regulaciones formales excesivamente restrictivas la normalidad, e incluso la intensidad, de los vínculos familiares naturales priva a la familia de la unidad y de un mayor grado de consenso entre sus miembros. En ocasiones esta actitud llevada a extremos puede acabar originando graves crisis en el seno de la familia o una inestabilidad o división permanente que, tarde o temprano, acabará teniendo manifestaciones en las generaciones posteriores.

4º FUNCIÓN DE PROMOCIÓN DE LA UNIDAD FAMILIAR

En esta función, el consejo de familia trabaja dotando de sentido a las actividades empresariales, es decir, ahondando en el “para qué” o “propósito” de la empresa familiar para los miembros de la familia. A través de esta función, los miembros de la familia encuentran el sentido de la empresa familiar y, en consecuencia, se comprometen con su continuidad en el tiempo.

4.1 Legado y valores

El legado familiar hace referencia a lo que cada generación de la familia entrega a la siguiente. En cuanto que el legado es *empresarial*, supone una organización (de personas y de activos) con una dinámica y una unidad propia, y en cuanto que el legado es también *familiar*, supone que esa entrega se

hace de modo conjunto a todos los miembros de la familia, que la reciben. En cualquier caso, la consideración de la empresa y el patrimonio familiares como un legado supone una recepción consciente –por parte de la familia– del valor que éste supone. La consideración de la empresa y el patrimonio familiar como un legado implica el reconocimiento en él de un valor especial, que descansa en la apreciación de los valores morales de los antecesores que lo hicieron posible. Por tanto, la apreciación de la empresa y el patrimonio familiares como un legado supone una valoración apreciativa del pasado, o de la contribución que nuestros antecesores realizaron para hacer este presente posible.

Este reconocimiento va indisolublemente unido a la toma de conciencia sobre la trascendencia de ese legado respecto de las personas y su proyección biográfica. Los miembros de la familia empresaria únicamente pueden considerar su empresa y patrimonio como un legado, si reconocen en quienes se lo entregaron esa voluntad de administrarlo con ese fin. En consecuencia, supone apreciar como algo muy bueno el motivo por el cual los antecesores –fundadores o no– lograron que esa empresa y patrimonio trascendiera sus vidas, para adquirir un sentido que habría de ir más allá de su proyección biográfica.

La trascendencia de la actividad que implican las empresas y el patrimonio respecto de la biografía de los antecesores, se muestra en el reconocimiento de la puesta en práctica o ejercicio de unos hábitos, virtudes o valores por aquéllos. Por ello, y para equilibrar el mero valor material de los activos que se entregan, las familias gustan de guardar la memoria y revivir –en lo posible– los valores de conducta de los antecesores. Son justamente esos valores vividos o encarnados en las personas de los antecesores los que dan la clave para dar a la empresa y el patrimonio el uso que humanamente corresponde, tanto en el plano empresarial como en el familiar.

Las familias suelen dar mucha importancia a esos valores vividos y que sirven de guía para la cultura familiar, como medio para ayudar a los miembros de la familia a advertir la trascendencia de la empresa y el patrimonio respecto de las proyecciones biográficas de los miembros de la familia. No obstante, la voluntad consciente de los antecesores de legar a sus sucesores algo que trascienda su vida biográfica, y por tanto tenga sentido más allá de esa vida, es lo que constituye propiamente a la empresa familiar como un legado. Y en eso se basa el deber de quienes lo reciben, de respetar ese sentido.

La apreciación por parte de los miembros de la familia del valor de los motivos que guiaron la vida y acciones de sus antecesores al construir ese legado, se muestra universalmente en la práctica generalizada por las empresas familiares de recordar o guardar la memoria de su historia. En efecto, son escasas las empresas familiares que no manifiestan de muy distintos modos el aprecio por su historia y pasado. Habitualmente este aprecio se manifestará promoviendo la publicación de biografías o historias empresariales y familiares para conmemorar aniversarios, o en los casos más profesionalizados, mediante la promoción de archivos fotográficos y documentales, así como museos de exhibición al público.

Además del valor que la historia y su recuerdo tiene para la educación de los miembros de la familia en valores y de legado, también está el conocimiento empresarial que implica a todos los niveles como accionistas, consejeros y directivos. En esta línea de pensamiento se advierte acertadamente que lo que una empresa familiar transmite a la siguiente generación no son sólo acciones, sino también conocimiento. Un cierto conocimiento o know-how únicamente transmisible por y a través de la familia. Estos conocimientos o saber, inseparable de los valores familiares y su historia, se transmite principalmente de modo informal. Son así las reuniones familiares el escenario idóneo de transmisión de esos

conocimientos y, bajo este punto de vista, es una importante labor de los consejos de familia promover un ambiente y escenario de reuniones familiares que permita la transmisión de tales conocimientos. Pero también los valores han de ser transmitidos hacia el entorno social en la medida en que configuran la reputación familiar y afectan indisociablemente a los negocios.

A un nivel más profundo que los valores –sujetos a mayores cambios históricos– se hallan las virtudes o hábitos buenos de la conducta personal que en la literatura de empresa familiar no han sido tratados suficientemente. Son las virtudes de los antecesores las que pueden servir de guía más específica para la conducta moral de los sucesores, y son también estas virtudes –con más justificación que los valores– las que pueden sustentar el concepto de legado. Los hábitos buenos o virtudes son susceptibles de transmisión por educación, y esas virtudes a su vez, animan la concreción o armonización de unos determinados valores que, sin embargo, pueden y deben cambiar en el tiempo.

Es bajo esta perspectiva como, en nuestra opinión, puede construirse el concepto de *stewardship* que define la virtud de quien recibe la empresa o patrimonio como un legado que -a su vez- ha de transmitir a las siguientes generaciones. El impacto que esta consideración tiene sobre el gobierno familiar es muy profundo, pues quien se siente llamado a recibir y a su vez transmitir un legado, no se sabe propietario sino administrador.

Por tanto, la educación moral que la consideración de un legado implica para los miembros de la familia, contrarresta la influencia de los factores legales de la propiedad e incluso de los factores psicológicos negativos con virtudes positivas. Las virtudes por tanto, más abiertas que los valores, pueden dar ese sustento a la conducta humana a través de diferentes escenarios y etapas de la empresa familiar.



4.2 La visión de futuro o sueño compartido de la familia

La *visión de futuro* o *sueño compartido* de la familia es el resultado del trabajo familiar sobre la dimensión temporal futura. La importancia de desplegar una proyección de la familia hacia el futuro proviene de la profunda relación que guarda con los resortes motivacionales de sus miembros. En efecto, la dimensión temporal del pasado que se muestra en los conceptos de legado y *stewardship* precisa de su recepción y aceptación por los miembros de la familia, y esa recepción o aceptación es más personal y por tanto más profunda en la medida en que atañe a la proyección futura biográfica o familiar. Ambas dimensiones contribuyen a ahondar la motivación de los miembros de la familia así como la unidad familiar en torno al proyecto empresarial, pero desde distintas perspectivas. En cierto modo, esta dimensión temporal de futuro significada en la visión o sueño *compartido*, cobra mayor relieve para la motivación personal de los miembros de la familia en las empresas familiares más jóvenes, es decir, con menos pasado a sus espaldas, mientras que la motivación propia de la dimensión de pasado o legado tiene más intensidad en las llamadas dinastías familiares o empresas multi-generacionales exitosas.

De hecho, las perspectivas de pasado o futuro pueden tener distinto peso en la motivación de los distintos miembros de la familia, y así no es extraño comprobar que hay miembros de la familia que priorizan el respeto a lo recibido y la tradición o misión, mientras que otros miembros tienen un carácter más emprendedor o visionario y proyectan -junto con lo recibido- una visión personal o familiar hacia el futuro. En algunas

ocasiones se advierte ya al fundador como visionario, de modo que incluso su visión de futuro se considera como un legado a conservar por la familia, y en muchas ocasiones se advierte como en la segunda generación se toma conciencia de las posibilidades de crecimiento a partir de la empresa familiar recibida, para desde ella desplegar una visión atractiva para toda la familia. Muchas veces esa visión puede llegar a tener un carácter en cierto modo disruptivo. Como quiera que los órganos de gobierno y dirección de la empresa están en continuo funcionamiento, también precisan de la ayuda de la familia para alinear mejor sus decisiones y estrategias, por lo cual exigen de la familia cierta reflexión sobre sus perspectivas de futuro.

La etapa en que se comienza a advertir la importancia de la visión de futuro para fomentar la unidad familiar, a finales de la década de los noventa, también coincide con la popularización de las primeras tesis según las que, las empresas familiares no están abocadas a la desaparición si comienzan a utilizar las buenas prácticas de gobierno familiares. En buena medida, la idea central por la que las empresas familiares pueden superar los obstáculos de la sucesión si siguen las prácticas aconsejadas, encuentra en la proyección de una visión familiar a futuro una herramienta fundamental y a la vez, es también la consecuencia de la aplicación de políticas de transición generacional correctas.

Así, las empresas familiares que planifican la sucesión de la propiedad, establecen políticas de empleo y de gobierno, así como de comunicación familiar, pueden soñar con un futuro compartido atractivo que hasta entonces les era negado por principio.

La visión de futuro o sueño compartido no es una estrategia, que habría de partir en rigor de los órganos de dirección de la empresa, sino justamente una visión. La visión se define por cuanto, en su generalidad, permite decidir un rumbo o

camino, pero no predecir sus resultados. Otra característica de la visión o sueño compartido es su proyección de largo plazo. Esta proyección de largo alcance es útil para dar cobertura a varias estrategias o ciclos estratégicos temporales. Así, la visión de futuro o sueño compartido de la familia puede ser la dirección bajo la cual se proyecten desde los órganos de gobierno de la empresa los distintos y sucesivos planes estratégicos.

El largo plazo sobre el que se proyectan tiene un significado generacional para la familia, que a menudo pivota sobre la evolución de las etapas de madurez o cambio de los mismos miembros de la familia. Algunos autores coinciden a asignar a estas proyecciones futuras ciclos temporales de diez años, sobre los cuales cabe proyectar la imaginación –especialmente si aluden a proyecciones de los miembros de la familia para entonces- pero en ningún caso la estrategia empresarial.

Muchos autores justifican la utilización de la visión de futuro o sueño compartido en proyecciones de diez años en base a su mayor adecuación a los ciclos generacionales familiares, así como a las grandes transformaciones que pueden atravesar los mercados y las empresas. Los períodos de diez años resultan connaturales a los miembros de la familia para evaluar en que situación estarán personalmente, cuáles serán sus necesidades financieras, los nuevos miembros que habrá en la familia, su evolución, educación, madurez, retiro etc. Así, la visión de futuro o sueño compartido se proyectan también no sólo con mayor longitud, sino con mayor amplitud pues permite considerar más aspectos críticos antes de establecer la estrategia.

Por lo tanto, la visión de futuro o sueño compartido ha de proyectarse a largo plazo (longitud temporal) y desde una consideración amplia (no sólo empresarial sino familiar), a través de proyecciones de la imaginación, descripciones o representaciones vívidas de esas situaciones a alcanzar,

o grandes y audaces objetivos. La indeterminación de la imaginación permite a la familia proyectarse sin sujeción a limitaciones, y mover la motivación profunda (a veces inconsciente) de los miembros de la familia a la acción.

Para todos los autores, la proyección de la familia y la empresa hacia el futuro, es decir la visión de futuro o el sueño compartido, han de ser objeto de reflexión y diálogo en la familia. Según sea la consideración más cercana o alejada de esa visión de futuro en relación a las estrategias de la empresa, la familia podrá hacer reflexiones menos formales –propias por tanto de reuniones familiares- o más formales y estructuradas, es decir, de gobierno. La importancia pues de la configuración de la visión de futuro para ordenar planes, estrategias y políticas en la empresa familiar, sitúa al consejo de familia como el órgano de gobierno familiar idóneo para promover su articulación y debate y lograr su expresión formal útil para el gobierno. Así el consejo de familia será el órgano en el cual se debata y exprese finalmente esa visión de futuro familiar, o bien será el órgano que coordine las reuniones de la familia en asociación familiar o asamblea familiar para que se logre articular una visión o perspectiva familiar. En cualquier caso, es indudable el papel central o protagonista que ha de tener el consejo de familia en la articulación de la visión de futuro o perspectiva familiar.

Los autores, no obstante, en estas primeras aproximaciones a la visión de futuro en la empresa familiar, se centran en su consideración desde la familia y la empresa, pero no suelen ligar la visión de futuro a las actividades patrimoniales o filantrópicas. Tampoco se aprecia que existan factores que distingan a una visión de futuro empresarial respecto de una visión de futuro para el patrimonio familiar o la filantropía. Por lo que a nosotros respecta, sí parecen existir factores que hagan distinta la elaboración de una visión para una empresa, un patrimonio o family office, y una fundación. Al menos en el caso del patrimonio, especialmente cuando está gestionado



profesionalizadamente a través de un family office, se advierte una clara influencia sobre la exigencia de tener una visión propiamente familiar y distinta de la empresarial. La libertad que la riqueza patrimonial proporciona a la familia para actuar o proyectarse en el futuro tanto unida como separadamente, exige con mayor intensidad la creación de una visión de futuro compartida.

A la vez, la familia es más libre de configurar ese futuro de modo distinto pues por un lado, no existen propiamente órganos de gobierno patrimonial que les impongan una determinada estrategia, y por otro lado la familia está más separada de los órganos de gobierno de las empresas operativas y por tanto es menos dependiente de sus estrategias.

4.3 La continuidad intergeneracional

La continuidad supone la gestión en presente del legado y de la visión de futuro familiares pues todas las familias conjugan de un modo u otro las perspectivas recibidas del pasado y su proyección hacia el futuro. La continuidad es desde este punto de vista una transición, pero que hace más referencia a una transición temporal entre pasado y futuro, que a una transición generacional. Hablamos de transición generacional cuando la empresa familiar enfrenta un período en el que se producirá algún hito importante en la transmisión de propiedad, el poder o el liderazgo. Desde este punto de vista, todas las empresas familiares están en transición, es decir, en un período que implica cambios hacia un futuro proyectado y deseado, pero no siempre está en situación estricta de transición generacional.

Asimismo, la transición generacional no es tampoco en estricto sentido una sucesión, entendida como un hito, un

suceso o acontecimiento, sino un conjunto de actividades orientadas a transmitir la propiedad, el poder y el liderazgo a los miembros de la siguiente generación de la familia.

La gestión de la continuidad supone para el gobierno de la familia establecer dinámicamente la agenda para impulsar el acercamiento de los miembros de la familia y de la empresa, de las políticas de la familia y de la empresa, así como de sus estructuras de gobierno hacia la consecución efectiva del futuro diseñado. Desde este punto de vista, la gestión de la continuidad viene a ser el fin principal del gobierno familiar en general, y del consejo de familia en particular.

La agenda de continuidad se desplegará por tanto sobre una variada gama de actividades de gobierno, de comunicación y de educación. Las actividades de gobierno, supondrán en su caso el ejercicio de competencias en la toma de decisiones, así como la elaboración y promulgación de políticas, o la formulación o afirmación de posiciones de la familia para enfrentar determinadas cuestiones. Pero además de estas funciones propias de gobierno, la continuidad tiene un horizonte más amplio que exige el desarrollo de políticas de información y comunicación con la familia, y muy especialmente de actividades de educación. Velar por la continuidad de la empresa familiar exige la formación de los miembros de la familia para ser el tipo de propietarios, accionistas, consejeros o ejecutivos que la visión de futuro presupone. La promoción de las actividades idóneas de formación y educación de los miembros de la familia para hacer posible alcanzar los cambios previstos en el tiempo previsto, supone una de las actividades principales del gobierno familiar y del consejo de familia.



FUNCIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA



Capítulo 3

Liderazgo y composición del consejo de familia



1º IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEL CONSEJO DE FAMILIA

En las empresas familiares, con el paso del tiempo, se aprecia que la necesidad de liderazgo no sólo atañe a la empresa sino también y, muy específicamente, a la familia. Con el desarrollo de la cultura propia de la empresa familiar, la elaboración de protocolos familiares y la creación de estructuras de gobierno familiar, se ha puesto de manifiesto la importancia de que exista un liderazgo fuerte en lo que a la familia se refiere.

¿Por qué es importante el liderazgo familiar?

En primer lugar, el liderazgo de la familia es importante para lograr un sano equilibrio con el liderazgo propio de la empresa. En las empresas familiares en que sólo existe un único liderazgo, el empresarial, se aprecia una carencia notable o una clara falta de equilibrio que perjudica el desarrollo del gobierno familiar y, a largo plazo, también perjudica a la empresa. En segundo lugar, el liderazgo de la familia es importante pues los fines propios del gobierno familiar requieren de un estilo y forma de consecución, muy distintos a los fines de la empresa, y de ahí que raramente una misma persona tenga las habilidades precisas para desempeñar bien ambos roles. De ordinario, lo normal será que la empresa tenga su líder (el director general, el presidente del consejo de administración) y que éste tenga suficientes ocupaciones perentorias o a corto plazo, que le impiden una dedicación suficiente y atenta a las cuestiones de familia. Cuando el líder empresarial se ocupa de liderar las cuestiones propias de la familia, es la familia la que suele salir perjudicada. A esta imposición de liderazgo empresarial sobre

el familiar, los miembros de la familia suelen responder con el silencio, la pasividad, y finalmente el desafecto o desinterés por las cuestiones de la empresa familiar. Donde no hay libertad, no hay participación, y si no hay participación no hay afecto.

No obstante lo anterior, hay que tener en cuenta que en las etapas o ciclos de las empresas familiares, el liderazgo de la empresa surge antes que el liderazgo propio de la familia. Esto quiere decir que, mientras no surge un líder para la familia, el líder de la empresa suele asumir dicha función. Así será común observar como en las empresas familiares de primera o segunda generación, los procesos de elaboración de acuerdos o protocolos familiares suelen venir promovidos por el líder o los líderes de la empresa, que por así decirlo, empujan a la familia a suscribir unos acuerdos para proteger a la empresa y su liderazgo de las discusiones familiares. En este tipo de procesos, no es infrecuente que un fundador o hermano mayor trate de “dictar” prácticamente las reglas del protocolo familiar para que sean suscritas por los miembros de la familia como si de un “contrato de adhesión” se tratase. En este escenario, el papel de los consultores suele limitarse a ser meros transmisores o legitimadores de las reglas impuestas por el fundador o los miembros de mayor edad de la familia. En otros casos, el papel de los líderes de la empresa será necesario e indispensable por cuanto los miembros de la familia no saben aún comprender las necesidades de la empresa, ni tienen interés suficiente y/o conocimientos para afrontar esas cuestiones.

De ahí que, muy frecuentemente, la asunción del liderazgo familiar por parte de miembros de la familia que no son los líderes de la empresa, surge en un segundo momento una vez que la familia pasa por el proceso de elaborar un protocolo familiar o unas reglas de gobierno para la familia. Es habitualmente en y durante esos procesos, como los miembros de la familia se hacen conscientes de qué liderazgo



es necesario, con qué estilo ha de llevarse a cabo, cuáles son sus fines y cómo ha de articularse o armonizarse con el liderazgo propio de la empresa.

Por tanto, así como las estructuras del gobierno de la familia surgen posteriormente a las estructuras de gobierno de la empresa, de igual modo, el liderazgo propio de esas estructuras también suele surgir posteriormente al liderazgo empresarial. Por regla general, este liderazgo familiar cobra relieve y protagonismo a partir de la tercera generación de la familia pues suele ser a partir de ese momento cuando comienza a diferenciarse entre los miembros de la familia que trabajan o participan en la empresa y los que no. Así, será idóneo que los miembros de la familia que no trabajan o participan en el gobierno de la empresa estén representados por un líder que comprenda o experimente dicha situación.

El rol de la mujer en el liderazgo de la familia. La diferenciación entre el liderazgo de la empresa y el liderazgo propio de la familia también ha abierto un espacio muy adecuado a las características de la mujer. En efecto, en una sociedad en que aún existen obstáculos para que las mujeres puedan desarrollarse profesionalmente en puestos de dirección o de directorio, los roles de liderazgo del consejo de familia resultan ser muy atractivos. De hecho, las investigaciones más recientes confirman que los líderes de los consejos de familia suelen ser mayoritariamente mujeres.

¿Es esto una confirmación empírica de que las mujeres tienen cualidades más adecuadas a este liderazgo familiar?. Algunos autores lo admiten, advirtiendo que la mujer tiene cualidades específicas muy convenientes para liderar el gobierno de la familia, como las siguientes:

- mayor sensibilidad para captar o anticipar escenarios de problemas futuros entre miembros de la familia (por ejemplo, si no acordamos reglas de entrada a trabajar en la empresa, habrá discusiones entre hermanos);

- mayor visión práctica para iniciar acciones preventivas que pongan remedio a los problemas anticipados;
- más disposición para el trato personal o íntimo con los miembros de la familia, a pesar de sus diferencias;
- más orientación al respeto emocional en el trato mutuo;
- disponibilidad de tiempo y dedicación a temas de la familia.

La importancia del liderazgo de la familia, y más específicamente del consejo de familia, suele advertirse en empresas familiares con elevado patrimonio o con una familia amplia. Ambos factores, generan un volumen de actividad que requiere de gobierno familiar y de alguien en particular que lo lidere. Cuando esa importancia se reconoce, es aconsejable revestir el liderazgo de la familia de una serie de atribuciones y autoridad, que sea reconocible por los miembros de la familia y también por los líderes de la empresa. De otro modo, se verá la tarea de líder del gobierno familiar como algo de menor o secundario valor, deslegitimándose así su papel y funciones.

Muchas familias siguen la práctica de fijar una “retribución” económica, estable para el líder del consejo de familia. De ese modo, el papel del liderazgo familiar queda reforzado pues:

- justifica su dedicación y hace justicia al trabajo realizado;
- exige de una seria responsabilidad en el desempeño de sus funciones;
- permite la rendición de cuentas, profesionaliza la función; lo iguala o asimila al liderazgo empresarial, que así
- comprende que ha de respetarlo y armonizarse con él;
- le confiere autoridad ante los directivos de la empresa, los demás miembros de la familia, etc.

La cuantía de esta retribución varía mucho de empresa a empresa, tomándose como referencia los fees de los directores o del presidente del directorio, a veces la retribución de un gerente de personal o recursos humanos, y limitándose a un porcentaje de la retribución según la dedicación esperada. En cualquier caso, aún siendo una cantidad modesta, el impacto

en el ejercicio de las funciones así como en la responsabilidad ante todos los miembros de la familia y de la empresa resulta notable.

2º CUALIDADES DEL LIDER DEL CONSEJO DE FAMILIA

Si el liderazgo del consejo de familia –y del gobierno de la familia en general- es importante, debemos poner especial atención a las cualidades que habría de tener, para así poder educar a los miembros de la familia en su ejercicio. Así como para ser líder de la empresa no basta con trabajar en la empresa, para ser líder de la familia no es suficiente con ser miembro de la familia.

¿Qué cualidades entonces debe tener un miembro de la familia que aspire a ser líder del gobierno familiar?

En primer lugar hay que comprender que las cualidades que vamos a describir serán muy diferentes según sean las actividades empresariales y la longevidad de la empresa familiar, así como el tamaño de la familia y los fines del consejo de familia. Sin embargo, es necesario subrayar la importancia de tomarse en serio la responsabilidad y rol del líder del consejo de familia, y evitar a toda costa que este liderazgo se minusvalore o desprecie, lo cual es muy común cuando se encomienda liderar a una persona sin cualidades para lograr que el gobierno de la familia cumpla su función. Cuando nos encontramos ante un líder familiar sin cualidades para el gobierno de la familia, es frecuente que ello se deba a que existe un líder empresarial al cual no le interesa que el gobierno de la familia sea tomado en serio (porque limita su autoridad, cuestiona su desempeño y/o su liderazgo, abre

espacio para la discusión de distintos puntos de vista, etc.). Esta figura de “líder” sin autoridad es frecuente en aquellas empresas familiares en que el consejo de familia no pasa de ser una medida “estética”, o un estar a la moda, sin funciones de relevancia.

A efectos de describir mejor como ha de ser el liderazgo propio del consejo de familia, podemos distinguir entre “cualidades”, “habilidades” y “competencias o conocimientos”:

A Cualidades: Cualidades: tienen más que ver con el aspecto moral de la persona que ejerce el liderazgo y sus virtudes.

- Disponibilidad de tiempo.
- Autoridad, reconocimiento por los miembros de la familia.
- Voluntad de dedicación efectiva, que quiera ejercer y ser responsable.
- Discreto.
- Ético, representa fielmente los valores de la familia.
- Justicia e imparcialidad.
- Espíritu de servicio.

B Habilidades: tienen que ver con aspectos que indican saberes adquiridos por experiencia y ejecución, es decir, algo que acreditadamente sabemos o estamos acostumbrados a hacer con buenos resultados.

- Manejo de personas.
- Comunicación, empatía.
- Mediador, conciliador
- Trabajo en equipo
- Organizador, gestor de reuniones (especialmente reuniones familiares)
- Profesionalidad en la actuación.
- Espíritu de servicio.



C **Competencias y/o conocimientos:** acá el espectro es aún más amplio y muchas de ellas o de estos pueden ser de ayuda para cualificar al líder familiar. Así, no resulta tan importante que el líder tenga conocimientos de empresa, o de contabilidad y finanzas –aunque obviamente ayuda para comprender la marcha de la empresa-, o de derecho, o de psicología. Hay líderes de familia con conocimientos muy variados, y todos ellos –siempre que hablemos de la persona adecuada- pueden ser relevantes para el ejercicio del liderazgo.

De modo general, es importante subrayar que son más importantes para el liderazgo familiar las “cualidades” y las “habilidades”, que unas competencias y/o conocimientos específicos. Quizá la atención debamos fijarla en que el líder familiar sea una persona profesionalmente respetada en su área de competencia y/o conocimiento, más que en el tipo de competencia y/o saber que haya desarrollado.

Como se verá en su momento, estas cualidades pueden verse apoyadas y desarrolladas, según tengamos apoyo de asesores o consultores externos en el consejo de familia. Cuando esta asesoría profesional existe, el líder del consejo de familia ve facilitada su labor y encuentra en quien apoyarse para suplir su inexperiencia.

3º FUNCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE FAMILIA

La función principal del presidente del consejo de familia es lograr que éste cumpla con su finalidad. Para ello, ha de tener

una cierta cualificación que le permita dirigir al equipo de trabajo, es decir, los miembros del consejo de familia, y tener claros los fines encomendados por los miembros de la asociación familiar.

En términos coloquiales, el consejo de familia existe para *defender a las empresas de la familia*, es decir, para impedir que la familia incida ilegítimamente sobre la actividad de gobierno de las empresas. Pero, por otro lado, y en su vertiente positiva, el consejo de familia existe para desplegar toda la potencialidad de los miembros de la familia en servicio de la continuidad del proyecto familiar.

A estos efectos, resulta esclarecedor distinguir entre *fines, funciones y competencias* del consejo de familia que habrán de guiar la actividad de su presidente.

A **Fines del consejo de familia:**

Como hemos visto, el fin principal del consejo de familia es coadyuvar a la continuidad de la empresa familiar, facilitar la permanente transición intergeneracional. Para ello el presidente del consejo de familia ha de prestar atención a los miembros de la familia, especialmente quienes no son accionistas, consejeros y/o directivos, para alinearlos con los fines de la empresa y servir de cauce de sus legítimas expectativas, intereses o inquietudes.

B **Competencias del consejo de familia:**

Las competencias del consejo de familia serán más o menos amplias en función de las competencias que tengan los demás órganos de gobierno corporativo de las empresas e instituciones de la familia –juntas de accionistas, consejos de administración, etc.-, así como de los acuerdos específicos que la familia haya

establecido.

Normalmente, las competencias concretas del consejo de familia estarán establecidas expresamente en el protocolo familiar o bien en un reglamento del consejo de familia elaborado al efecto.

Como regla general, el consejo de familia habrá de actuar con una sola voz en representación de los miembros de la familia, como interlocutor válido de los órganos de gobierno de la empresa –especialmente del consejo de administración– y de la familia –especialmente de la asociación familiar– a quienes representa.

A los efectos de ejercer las competencias que tenga atribuidas el consejo de familia, se advierte la importancia de que el presidente tenga la experiencia y conocimientos suficientes para dirigir el equipo y las reuniones del consejo de familia, diseñando bien la agenda de trabajo de las reuniones, convocándolas a tiempo y con la debida información, invitando a asistir a quienes deban rendir cuentas, promoviendo los debates constructivos, facilitando acuerdos y decisiones, así como actuando de interlocutor ante el presidente del consejo de administración y demás órganos de gobierno legítimos. Este ejercicio, sin duda, requiere de un grado de profesionalidad que sugiere la conveniencia de que el presidente del consejo de familia tenga cierta madurez de edad y experiencia o “seniority”.

El diseño y composición del consejo de familia es una cuestión que merece una prudente atención, pues si nos equivocamos en su inicio por una defectuosa configuración o por seleccionar o elegir mal a sus miembros, tanto la familia como la empresa saldrán perjudicadas.

A *Tipologías de consejos de familia*

En la configuración inicial o diseño del consejo de familia debemos distinguir con prudencia las circunstancias relativas al tamaño familiar así como el tipo de cuestiones que la empresa va a suscitar para el trabajo del consejo de familia.

- *Consejo de familia “inclusivo”*: cuando la familia está aún en 1ª o 2ª generación y no existen muchos miembros de la familia será aconsejable configurar el consejo de familia según un modelo “inclusivo”, es decir, que acoge a todos los miembros de la familia. De ordinario, los cónyuges de los miembros de la familia no formarán parte del consejo de familia, si bien hay excepciones en función de su unidad con la familia o su participación en la empresa.

El consejo de familia inclusivo viene a funcionar con mayor flexibilidad y menor profesionalidad, y es propio de los primeros años de la empresa familiar.

- *Consejo de familia “representativo”*: cuando la familia tiene ya muchos miembros maduros y no es posible o fácil trabajar ágilmente con ellos, será aconsejable configurar el consejo de familia según un modelo “representativo”, es decir, que sólo algunos miembros de la familia van a representar a todos los demás en el consejo de familia. Esto será lo ordinario en familias de 3ª generación en adelante, aunque excepcionalmente puede suceder en generaciones precedentes si hay muchos miembros de la familia.

4º DISEÑO Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE FAMILIA



El consejo de familia representativo viene a funcionar ya profesionalmente, pues ha de rendir cuentas a quienes les han conferido la representación, y es más propio de familias longevas o de tamaño grande en cuanto a número de miembros.

La manera de elegir a los miembros de la familia que van a representarnos en el consejo de familia suele realizarse de dos modos distintos:

- *“selección en bloque”*: cuando seleccionamos a todos los miembros del consejo de familia de una sola vez consensuando al grupo entero. Esta fórmula de composición tiene la ventaja de que nos permite una visión de conjunto, utilizando criterios de presencia de diversas generaciones, mujeres y varones, directivos de la empresa y familiares que no participan en las actividades empresariales, diferentes visiones y educaciones profesionales, etc.

- *“elección personal”*: no se elige todo el grupo, sino que se va eligiendo consejero a consejero, de ordinario por votación democrática basada en ciertas reglas adecuadas a cada familia (edad, quórum, representación accionarial etc.).

Además, de la forma que utilicemos de composición del consejo de familia, es importante también el criterio a emplear que podrá ser de dos tipos:

- *“Por ramas familiares”*: de modo que cada rama de la familia elige de entre sus miembros a uno o más consejeros para que la representen en el consejo de familia.

- *“Por méritos y/o cualidades personales”*: de modo que todos los miembros de la familia eligen

democráticamente, es decir por votación, sin tener en cuenta la pertenencia a una rama familiar sino más bien por entender que tienen el perfil y las capacidades adecuadas para ejercer la función de miembro del consejo de familia.

B *Número de miembros adecuado*

Una vez elegido el tipo de consejo de familia y su configuración, se debe fijar el número adecuado de miembros que lo compondrán. En este caso el criterio variará en función del tamaño de la familia así como del grado de profesionalización que requiera el trabajo a realizar.

- *Criterio de “equipo de alto rendimiento”*: de ordinario será aconsejable seguir los criterios aplicables a los consejos de administración, en cuanto al número de miembros que han de componer el consejo de familia.

Normalmente se recomienda que el grupo de trabajo tenga unos 6 a 9 miembros.

De tal modo, que no sean tan pocos que la inasistencia a las reuniones de algún miembro prive prácticamente de legitimidad a la reunión, ni tantos miembros que sea excesivamente complicado gestionar la reunión y trabajar ágilmente.

- *Criterio “amplio” proporcional para familias de gran tamaño*: según la familia va avanzando en generaciones y aumentando sensiblemente su tamaño, el consejo de familia puede pasar a tener un mayor número de miembros y una misión más centrada en la familia propiamente. Así en familias, por ejemplo, con más de 100 miembros –lo cual suele ser normal en 4ª y 5ª generación– se puede utilizar un criterio de

proporcionalidad de 1/10, 1/20 o más, es decir, por cada 10 o 20 miembros de la familia habrá un consejero. Así una familia con 200 miembros podría tener un consejo de familia de 20 miembros.

El criterio proporcional tendiente a lograr una amplia representación de la familia será adecuado para consejos de familia evolucionados, que ya no estén centrados en temas empresariales o patrimoniales, sino muy principalmente en la familia (valores, legado, visión, grandes acuerdos, educación, etc.).

5º CUALIDADES, COMPETENCIAS Y ACTITUDES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE FAMILIA

Para servir como miembro del consejo de familia tiene más importancia la voluntad de servicio del consejero que su capacitación profesional. Así como la capacitación y competencias profesionales son determinantes para ser director o gerente de una empresa familiar, en orden a contribuir en un consejo de familia tiene más importancia la voluntad de servicio, el querer servir a los miembros de la familia, que la posesión de unas cualidades o competencias profesionales u otras.

A la voluntad de servicio a los miembros de la familia, hay que sumar la *disponibilidad efectiva de tiempo para trabajar*, pues será frecuente que los miembros de la familia tengan otras ocupaciones (gerentes en otras empresas, abogados, médicos, psicólogos, etc.) que les limiten en su posibilidad efectiva de trabajar en las funciones del consejo de familia.

CUALIDADES

- Honestidad
- Discreción
- Empatía con los miembros de la familia
- Saber escuchar
- Integridad moral y ética
- Equilibrio emocional

CONOCIMIENTOS

Existe una variada gama de conocimientos que un miembro de la familia puede tener según los estudios que haya cursado (Colegio, Universidad, Grado Técnico, Postgrado, Maestrías).

COMPETENCIAS

Como regla general, es muy recomendable que los miembros del consejo de familia tengan competencias “blandas” antes que “duras o especializadas”.

- Competencias “blandas”: trabajo en equipo, organización de eventos, dirigir reuniones, comunicación, etc.
- Competencias “duras o especializadas”: en derecho, finanzas, gerencia, banca, psicología, etc.

ACTITUDES

- Vocación de servicio a los miembros de la familia
- Disponibilidad de tiempo
- Visión optimista
- Conciliador

Como regla general, conviene establecer cauces de formación continua para los miembros del consejo de familia especialmente en temas más concretos o especializados.



6º EL CONSEJO DE FAMILIA Y LOS CONSEJEROS O ASESORES EXTERNOS

Así como es habitual que los directorios tengan directores externos y la empresa asesores, debiera ser igualmente admitido que la familia también precisa de especialistas para cumplir su función de gobierno en la empresa familiar. La experiencia demuestra que las familias empresarias no pueden avanzar sin ayuda profesional en el campo del gobierno de la familia. Quienes subestiman la dificultad de las tareas del gobierno familiar y se enfrentan a ellas sin acompañamiento profesional, suelen incurrir en conflictos más o menos latentes que ponen en riesgo el buen ambiente familiar.

Por otro lado, la importancia de acompañarse de consejeros o asesores externos especializados en gobierno familiar, ayuda a reconducir situaciones típicas de influencia excesiva de un miembro de la familia sobre los demás, y por tanto, de falta de participación real en el gobierno de la familia.

¿Qué perfil debe tener un consejero o asesor externo de empresa familiar?

El primer rasgo a destacar es su especialización o dedicación exclusiva a temas de empresa familiar, pues la capacidad del consejero se mide aquí por su experiencia de años trabajando con familias empresarias y, desde este punto de vista, los asesores que tienen otras dedicaciones principales (abogacía, psicología, consultoría de empresas o banca, etc.) no suelen acreditar ese nivel de experiencia.

CUALIDADES Y ACTITUDES

- Comprensión y empatía con los miembros de la familia.
- Firmeza para hacer ver los errores.
- Flexibilidad y adaptación a la cultura de la familia.
- Paciencia para acoplar las soluciones a la familia y sus tiempos.
- Visión optimista y positiva de la empresa familiar.
- Equilibrio emocional.
- Liderazgo y capacidad de desarrollo de personas.

CONOCIMIENTOS

- Titulación universitaria y postgrados en materias relacionadas con la empresa.
- Conocimientos de empresa (Programas de Desarrollo Directivo en Escuelas de Negocios).
- Conocimientos de empresa familiar especializados, participación habitual en congresos de empresa familiar, publicaciones, charlas y conferencias impartidas.
- Doctorado y/o PhD.

COMPETENCIAS

- Experiencia previa asesorando y participando en consejos de familia.
- Experiencia como director de empresas.

¿Qué formulas hay de trabajar con consejeros, asesores, facilitadores?

Las familias suelen comenzar con asesorías “ad hoc” para cuestiones puntuales o que requieren de una especial

atención, como por ejemplo el protocolo familiar.

Con el tiempo y la implantación de consejos de familia, se suele evolucionar hacia fórmulas de asesoría estable o permanente, en que el consejero o asesor externo participa en las reuniones del consejo de familia ayudando a:

- A** componer la agenda de trabajo o tabla de la reunión;
- B** asesorar en la elaboración de información y/o participación de invitados;
- C** enviar la convocatoria a los miembros de la familia;
- D** moderar y facilitar los debates;
- E** adoptar acuerdos, fomentando el consenso entre los miembros de la familia;
- F** elaborar el acta de la reunión;
- G** prevenir y resolver conflictos.

Como norma general, el consejero externo o asesor participa en los consejos de familia “con voz” pero “sin voto”, de modo que puede persuadir a los miembros de la familia para actuar en un determinado sentido respecto a una cuestión, pero en ningún caso actúa con voto como correspondería a un miembro de la familia.

En familias de alto patrimonio y/o complejidad, es frecuente que hay más de un consejero o asesor externo de la familia actuando como equipo coordinado (por ejemplo de tres miembros, con un experto en familias empresarias, un especialista en coaching o desarrollo de personas y un especialista en finanzas). Así el consejo de familia tiene a su disposición a unos profesionales con experiencia en los temas más importantes que les incumben, y puede acudir a ellos según sea necesario en función de los temas sobre los que trabajar.



Capítulo 4

Las reuniones del consejo de familia

1º NOTAS DISTINTIVAS DE LAS REUNIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA

Para comprender como deben ser gestionadas las reuniones del consejo de familia, es preciso reflexionar y advertir los fines específicos o distintivos que se persiguen en los órganos de gobierno de la familia. Así, a diferencia de los órganos de gobierno de la empresa –por ejemplo, el directorio–, los órganos de gobierno de la familia tienen como finalidad *coadyuvar a la continuidad intergeneracional atendiendo a la unidad de la familia*. Esta tarea de gobierno centra su actividad en la *atención personalizada* a los miembros de la familia para poder alinear sus deseos, expectativas, inquietudes, etc., con la misión y estrategia de la empresa.

¿Qué peculiaridades tienen las reuniones del consejo de familia?

En función de su finalidad específica, las reuniones del consejo de familia presentan ciertas peculiaridades que las distinguen de otras reuniones de gobierno de la empresa, como las juntas de accionistas y muy específicamente los directorios.

A Finalidad: el fin del gobierno de la empresa es determinar la dirección a largo plazo y la estrategia, atender al desarrollo de la organización en la dirección establecida y garantizar la veracidad de la información a accionistas y stakeholders en general. El fin del gobierno de la familia es coadyuvar a mantener la unidad de los miembros de la familia entre sí y con la empresa, facilitando la continuidad intergeneracional.

B Temática: los temas a tratar en los órganos de gobierno de la empresa suelen ser muy específicos y surgen o se alimentan de la propia marcha de la empresa. En el consejo de familia, sin embargo, es la propia familia quien determina los temas a trabajar. Las reuniones del consejo de familia presentan una dificultad inicial que consiste en saber determinar bien los temas a tratar, pues nunca deben inmiscuirse en los temas que son competencia de los órganos de gobierno de la empresa, ni tampoco resultar tan subjetivos que no guarden relación alguna con las actividades empresariales.

C Protagonistas: los protagonistas del consejo de familia son los propios miembros de la familia, y por lo tanto, las reuniones serán más eficaces en la medida en que atiendan mejor sus aportaciones específicas. En el directorio de la empresa, por ejemplo, los protagonistas son los directivos y profesionales de la empresa, lo cual permite gestionar la reunión de un modo más pautado y formal.

Esta nota tiene una especial importancia, pues las reuniones del directorio resultan mucho más fáciles de gestionar al estar alimentadas por información de directivos y profesionales, intervenciones pautadas, temas que surgen de la propia vida de la empresa, etc., mientras que en las reuniones del consejo de familia no existe esa fuente fácil de alimentación de temas e información.

D Ambiente: el consejo de familia debe desarrollarse en un ambiente semi-informal, a medio camino entre una reunión altamente profesionalizada y una reunión familiar absolutamente informal. Esto quiere decir que debe ser lo suficientemente flexible o informal para no resultar excesivamente rígida a los miembros de la familia, y a la vez, lo suficientemente ordenada para lograr los objetivos de la reunión.



Resumiendo, para gestionar eficazmente las reuniones del consejo de familia es preciso advertir que sus fines son complementarios pero distintos a los fines del gobierno empresarial, la temática de las reuniones es específica y distinta de las reuniones formales de la empresa o informales de la familia, que sus miembros e invitados son muy diferentes al no ser profesionales o directivos de la empresa, y que el contexto o ambiente en que se desarrolle ha de ser formal pero flexible y acomodado a los hábitos de la familia.

2º LA PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA

La fijación de la periodicidad que han de tener las reuniones del consejo de familia tiene una gran importancia, pues en buena medida, predeterminará que pueda cumplir con su finalidad y objetivos.

Básicamente, las reuniones de un órgano de gobierno precisan de una fuente de alimentación de temas para no caer en la irrelevancia o en la rutina, con el consiguiente desgaste y decepción de sus miembros, que implicaría la pérdida de autoridad del órgano de gobierno y la falta de interés en su labor. A este respecto, hay que tener muy en cuenta que los órganos de gobierno de la empresa –directorios, juntas de accionistas, comités gerenciales- están continuamente alimentados por los temas que suscita la marcha ordinaria de las empresas. Así, cuanto más actividad empresarial haya, más temas se suscitarán para reunir a los órganos de gobierno de la empresa. Por lo que respecta a la familia, el consejo de familia se nutre de las actividades de las empresas, patrimoniales o filantrópicas que requieran de la atención de

la familia, así como de los temas propiamente familiares que guarden relación con esas actividades. Por lo tanto, la actividad de gobierno del consejo de familia se facilitará conforme haya más actividades empresariales, patrimoniales o filantrópicas, así como cuantos más miembros y/o generaciones tenga la familia.

Un consejo de familia en una empresa familiar de tipo “mononegocio” de pequeño tamaño, y en primera generación, no tendrá muchos temas que tratar y habrá de ser prudente en la determinación de las reuniones. Sin embargo, una familia en primera generación con el mismo número de miembros pero una elevada actividad empresarial de tipo corporativo, un family office y una fundación, tendrá ya una clara justificación para pautar una más elevada periodicidad de reuniones de sus miembros. Con más claridad, una familia en tercera o cuarta generación con un elevado número de miembros de la familia con diversos intereses, y una actividad empresarial de tipo corporativo, con family office y fundación tendrá muchas razones y temas objetivos para que el consejo de familia se reúna con mucha periodicidad.

Por lo tanto, para determinar la periodicidad de las reuniones del consejo de familia, la primera recomendación es de prudencia: la periodicidad ha de ser adecuada a la actividad que depende del tamaño de las actividades empresariales así como del tamaño de la familia. Siempre es mejor ir de menos a más y no equivocarse por exceso de reuniones. Algunos autores se refieren a la experiencia de la “fatiga de gobierno” en aquellos casos en que pequeñas familias con no mucha actividad empresarial, ilusionados por poner en marcha un consejo de familia, crean un órgano de gobierno que carece de temas suficientes para alimentar su actividad. El riesgo de estos consejos de familia es pervertir su fin, tratando temas de la empresa que no les corresponden, o generando conflictos familiares por un excesivo e innecesario roce.

Las familias han de optar entre dos caminos o modos de abordar esta configuración de reuniones del consejo de familia. Un camino prudente puede ser dejar la convocatoria de las reuniones del consejo de familia a que existan suficientes temas que lo justifiquen. Así no habría una obligación de reunir al consejo de familia, sino cuando las circunstancias lo aconsejen, es decir ad-hoc o a conveniencia. Este modelo tiene la ventaja de ser muy adecuado para no poner en riesgo o acabar desautorizando la tarea del consejo de familia.

Así, una familia podría convocar reuniones del consejo de familia cuando haya que consensuar reglas de entrada de miembros de la familia al trabajo, dar su opinión sobre una política de dividendos, recomendar pautas de actuación en política testamentaria, etc., y no convocar a reunión si no hay temas que tratar. Un camino distinto, sería fijar una periodicidad mínima y obligatoria para las reuniones del consejo de familia, por ejemplo, trimestralmente, bimestralmente o mensualmente. En este segundo modelo, es necesario que la actividad de las empresas y el tamaño de la familia sea tal, que se susciten temas más que suficientes para que las reuniones del consejo de familia tengan suficiente contenido.

A Reuniones ad-hoc según convenga

Esta fórmula es muy adecuada para familias en sus primeros estadios generacionales, primera y segunda generación, con actividades empresariales no muy corporativizadas.

Habitualmente, estas familias suelen tener períodos que requieren de mucha actividad de gobierno familiar, por ejemplo, cuando acometen la elaboración de protocolos familiares, seguidos de otros períodos de falta de tensión de gobierno familiar, pues las juntas de accionistas y el consejo de administración absorben casi toda la problemática generada. Al ser pocos miembros de la familia, reunirse las

mismas personas en la empresa, en los directorios y en las juntas de accionistas, deja poco espacio para la tarea estable de un consejo de familia. Bastará con que exista una reunión familiar anual de seguimiento, sin necesidad de que tenga la formalidad de un consejo de familia, es decir, con función de gobierno.

B Reuniones periódicas estables

¿Qué periodicidad es aconsejable en cada caso? ¿En base a qué factores debemos pautar la periodicidad de las reuniones del consejo de familia?

Las distintas posibilidades de pautar la periodicidad de los consejos de familia podrían ser de tipo:

- 1 al año (anual)
- 2 al año (bianual)
- 3 al año (cuatrimestral)
- 4 al año (trimestral)
- 6 al año (bimestral)
- 12 al año (mensual)

Por prudencia, aquellas familias que estén en los primeros estadios de desarrollo de su consejo de familia será mejor que –si optan por un modelo de periodicidad–, prefieran comenzar con una periodicidad mínima (de 1 a 3 reuniones al año).

Las familias que tengan suficiente tamaño y diversidad de miembros, así como actividades empresariales, patrimoniales o filantrópicas con cierto relieve, podrán asumir un periodicidad mayor (4, 6 o más reuniones al año).

Por último, las familias grandes (de cuarta o quinta generación en adelante) o bien con un gran patrimonio empresarial diversificado en empresas, family office y fundación, podrán mantener reuniones de consejo de familia mensuales. Estos casos, suelen asimilarse a “consejos de accionistas” u



“owner´s councils” que vienen a funcionar como un directorio holding o vértice, que unifica todos los criterios de gobierno para empresas, patrimonio, fundación y familia.

Las familias que muestran un más elevado índice de satisfacción con el funcionamiento del consejo de familia son aquéllas que –teniendo suficiente tamaño empresarial y familiar- optan por reuniones mensuales.

3º LA AGENDA DEL CONSEJO DE FAMILIA Y SUS TEMAS

Los temas a incluir en la agenda del consejo de familia han de estar alineados con sus fines y funciones.

Así es conveniente recordar las 9 funciones que pueden orientar la actividad del consejo de familia, de modo que, en cada reunión, la familia pueda elegir los temas que corresponda tratar dentro de cada función específica. Los temas a incluir en la agenda del consejo de familia han de estar alineados con sus fines y funciones.

Así es conveniente recordar las 9 funciones que pueden orientar la actividad del consejo de familia, de modo que, en cada reunión, la familia pueda elegir los temas que corresponda tratar dentro de cada función específica.

- A** Función de educación (informativa, formativa, pre-formativa):
1. Empresas
 2. Patrimonio
 3. Fundación

- B** Función de gobierno (adopción de políticas y su ejecución):
4. Reglas relativas al trabajo y dedicaciones de miembros de la familia
 5. Reglas relativas a la configuración y funcionamiento de los consejos de gobierno (de administración y/o de familia)
 6. Reglas relativas a la propiedad-accionistas o al ámbito asociativo. (juntas de accionistas, asociaciones familiares)
- C** Función de unidad (promover la unidad de la familia).
7. Legado y valores
 8. Visión de futuro o sueño compartido familiar.
 9. Continuidad intergeneracional.

Así la agenda de cada reunión del consejo de familia podrá componerse para cada momento dado, incluyendo los puntos necesarios para cada función.

- A** *Función de educación o información*, sobre la marcha de las empresas, del patrimonio o family office, y en su caso de la fundación o actividades filantrópicas. Esta información ha de ser de mero seguimiento y enfocarse a los puntos que merezcan la atención de la familia, es decir, no han de ser en ningún caso “de control”, pues en tal caso el consejo de familia estaría pervirtiendo su función convirtiéndose en un “consejo de vigilancia”. Por tanto, se debe actuar con prudencia dosificando la información empresarial o económico-financiera a entregar a los miembros del consejo de familia, o eligiendo sabiamente los temas que han de ser conocidos por los miembros del consejo de familia para facilitar decisiones futuras (por ejemplo, una oferta de compra de las empresas, una fusión, una situación de endeudamiento especial, la entrada en un nuevo mercado exigente, etc.).

La información que aquí se facilita tiene como misión formar

a los miembros de la familia con los conocimientos necesarios para formarse un buen juicio sobre lo que ocurre, de modo que pueda coadyuvar a la tarea de gobierno de las juntas de accionistas y directorios. En estos casos, el consejo de familia cumple una función pre-formativa de la voluntad de los órganos de gobierno de la empresa.

B Función de gobierno y adopción de políticas. En estos casos, la agenda del consejo de familia podrá incluir puntos relativos al debate de esas políticas a aprobar por parte de la familia, a su modificación cuando las circunstancias lo aconsejen, así como a su ejecución conforme a lo aprobado.

Así, en lo relativo al trabajo y dedicaciones de miembros de la familia en las empresas, o a la actividad de gobierno representativo a través de directorios, o a la configuración y reglas aplicables a los accionistas, etc., se abre un campo amplio de temas que sucesivamente pueden ser objeto de atención por parte del consejo de familia. Por ejemplo y para cada distinto nivel de gobierno:

- Trabajo y dedicaciones: aprobar políticas de entrada de familiares, seguir las propuestas de ingreso, participar en los procesos de decisión cuando el consejo de familia tenga competencias en las materias exclusivas o compartidas con el consejo.

Revisar su modificación cuando las circunstancias lo aconsejen. Atender a los miembros de la familia que tengan expectativas, facilitar su formación, etc.

- Gobierno representativo: diseñar la configuración que deban tener los directorios y los consejos de familia, decidir o proponer quienes hayan de ser sus miembros, determinar la participación de directores externos e independientes, proponer candidaturas, ayudar en los cambios de liderazgo, diferenciar niveles en las

competencias de los distintos directorios y consejos. Atender a que cumplan sus fines sin desviaciones.

- Accionistas y ámbito asociativo: proponer pactos de accionistas, reglas de transmisión de acciones, políticas de regímenes económico-matrimoniales, políticas testamentarias, políticas de dividendos, asociación familiar, etc. Configuración de juntas de accionistas, asociaciones familiares, etc. Preformar sus decisiones para facilitar su tarea y fortalecer el consenso familiar en torno a las mismas.

C *Función de promoción de la unidad familiar intergeneracional.* En lo relativo a esta función nuclear del consejo de familia, pueden distinguirse tres posibles funciones.

- Legado y valores: mantener viva la memoria e historia de los miembros de la familia, así como los valores transmitidos de generación a generación. Determinar en cada momento qué valores han de guiar el gobierno de la familia. Hacer valer tales valores cuando sea preciso en las decisiones de la empresa (por ejemplo, ante una actuación lucrativa pero inmoral, o que ponga en riesgo la reputación de la familia).

- Visión de futuro o sueño compartido. Proponiendo y trabajando de modo permanente sobre cuál será la situación de los miembros de la familia en el futuro (por ejemplo a diez años), de modo que la familia pueda anticipar situaciones, alinear mejor la estrategia de las empresas y su dirección con sus intereses legítimos y expectativas, así como definir visiones para los campos que exceden los límites de la estrategia empresarial, como por ejemplo, el patrimonio o las actividades filantrópicas, así como las relativas a la familia en general.



- Continuidad intergeneracional, generando encuentros participativos, y dinámicas grupales familiares que coadyuven a la vitalidad familiar, a través de reuniones de jóvenes generaciones, de asambleas familiares, de miembros de la familia política, etc.

De modo habitual será recomendable iniciar la agenda del consejo de familia con la lectura y aprobación del acta o minuta de la sesión anterior, que servirá como recordatorio y nexo de continuidad de los temas en que se está trabajando, así como un medio eficaz de revisar las tareas pendientes o encargos que se hayan encomendado para su ejecución entre reuniones. El espíritu de trabajo de los miembros del consejo de familia “entre reuniones”, rindiendo cuentas de la ejecución de los encargos encomendados, es un factor de gran importancia para contagiar un actitud de “eficacia” a todos los miembros del consejo de familia y al órgano de gobierno como tal.

A continuación de la lectura y aprobación del acta o minuta de la reunión anterior y/o de la supervisión de los encargos o tareas encomendadas, es habitual que las familias destinen un cierto tiempo a informar de la situación de los miembros de la familia a la fecha, es decir, situaciones vitales, profesionales, logros, situaciones relativas a la salud, afectivas, etc. Este “update” es de una gran importancia pues aporta la información precisa para que el consejo de familia tenga presente a “cada uno de los miembros de la familia” y sus circunstancias para tenerlas en cuenta a la hora de cumplir su fin. No se trata pues de una simple manera de preparar la reunión, de lo informal a lo formal, para “calentar motores” y hacer agradable y no muy rígida la reunión, sino de una información inexcusable para que el consejo de familia pueda cumplir con su finalidad. De otro modo, no estaría representando a la familia debidamente. El fondo y la forma pues, coadyuvan al funcionamiento del órgano de gobierno.

4º LAS REUNIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA Y SU PREPARACIÓN MATERIAL.

La preparación de las reuniones del consejo de familia requiere de una adecuada atención a algunas circunstancias formales y otras materiales, pero con influencia sobre la actividad del órgano de gobierno.

A Convocatoria: las reuniones del consejo de familia han de ser preparadas adecuadamente mediante una buena convocatoria formal. Habitualmente, ésta se hará a través de correo electrónico a todos los miembros del consejo de familia, con la debida antelación, acompañando tanto la agenda de temas a tratar en el consejo de familia.

B Información: de ser posible, se acompañará a la convocatoria la información que pueda ser facilitada en ese momento sobre los puntos a trabajar en la agenda.

Habitualmente, habrá información que no pueda ser suministrada o facilitada

hasta el momento de la reunión o un poco antes. No hay que dejar de subrayar que el consejo de familia será tanto más eficaz cuanto más profesionalizada sea la información que se envíe o facilite a los miembros del consejo. Cuanto mejor sea tal información, mejor podrán prepararse los miembros del consejo, y mayor contenido y seriedad tendrán las opiniones y debates. Un consejo de familia desinformado o sin la formación

necesaria tiene mucho riesgo de pervertir sus funciones o ser irrelevante y perder su autoridad.

- C** Fechas y momentos adecuados: por regla general, cuanto antes pueda disponerse de fechas para la reunión será mejor, existiendo familias que fijan para cada año en avance las fechas de reunión del consejo de familia. En cualquier caso, es aconsejable un alto grado de flexibilidad para que la familia se sienta cómoda.

En cuanto a los momentos óptimos para reunirse, es aconsejable priorizar la mañana o la tarde en horarios normales de trabajo, frente a los almuerzos, las tardes tras el trabajo, o los fines de semana o días de fiesta. El consejo de familia debe tener, en lo posible, la misma importancia que un directorio o una junta de accionistas. Cada familia tendrá una problemática distinta, si bien será común que los miembros de la familia que sean mejores candidatos para el consejo de familia tengan a su vez dedicaciones profesionales exigentes, que les limiten en el servicio al consejo de familia. En cada caso habrá que valorar la flexibilidad para no limitar la dedicación de miembros de la familia valiosos, con la necesaria formalidad del órgano de gobierno.

- D** Lugar de celebración de la reunión. Siempre que sea posible será aconsejable celebrar la reunión en salas debidamente equipadas para el trabajo a realizar (dotadas de equipos audiovisuales, rotafolios o pizarras en que dibujar, sistemas de videoconferencia, etc). Es importante que gocen de una luminosidad adecuada, y que sean suficientemente amplias para estar cómodamente un grupo amplio de miembros, considerando los posibles invitados. Algunas familias se reúnen en la sala de juntas de la empresa, si bien la

tendencia general es reunirse en salas de juntas de oficinas ajenas a la empresa operativa (por ejemplo, las oficinas del family office o de la fundación cuando existen) o en clubs de negocios, hoteles o instituciones en que la familia se encuentre a gusto, puedan disfrutar de una atención y un catering digno etc.

5º GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN E INVITADOS A LAS REUNIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA

A Información

¿Qué información es aconsejable facilitar a los miembros del consejo de familia? Como ya hemos visto, el consejo de familia no es un consejo de vigilancia del directorio y, en consecuencia, deberá evitarse el suministrar la información propia del directorio (estados financieros, actas de debates del directorio, etc.). A efectos de que los miembros del consejo de familia tengan conocimiento de los hitos principales en la marcha de la empresa, es preferible que se elabore un documento específico breve que consigne los puntos que han de ser conocidos, así como en determinados momentos, la información propia de los accionistas (cuentas anuales de la empresa, etc.).

En el caso de los family offices u oficinas familiares, es decir, cuando la familia gestiona un patrimonio –al margen de las empresas-, es aconsejable informar de la evolución del portafolio, así como de las distintas alternativas de perfil de riesgo. Cuando hay inversiones inmobiliarias se procede del mismo modo. Sin embargo, en las inversiones de equity



o capital riesgo, al tratarse de empresas suele recibirse un informe de seguimiento ad hoc para los inversores.

En relación a la marcha de fundaciones familiares, la información sobre la gestión ordinaria de su patrimonio, y especialmente sobre sus actividades, las posibilidades de colaboración de la familia en éstas es muy aconsejable.

La información necesaria para que el consejo de familia trabaje sobre las reglas de gobierno familiar respecto a la entrada de familiares a trabajar en las empresas, la configuración de los directorios y todo lo relativo a los accionistas, podrá tomar la forma de “informes” o “dictámenes” sobre alternativas de regulación para que la familia elija propuestas, tipos de pactos de accionistas, tipos de testamentos, cláusulas de compra y venta de acciones, etc. Cuando se trata de ejecución de estas políticas aprobadas ya por la familia, la información tendrá que ver con el seguimiento de las situaciones que requieran de una decisión o posición del consejo de familia, como por ejemplo, una situación de venta del paquete accionario de un miembro de la familia a todos los demás miembros, o el proceso de selección de un miembro de la familia para trabajar como gerente de las empresas, el proceso de proposición de candidatos para cubrir un puesto de director externo e independiente en el directorio, etc.

En las funciones del consejo de familia relativas a la unidad de la familia y la continuidad intergeneracional, legado y valores, visión de futuro y reuniones familiares, la información puede consistir en propuestas de valores, informes de plataformas que recojan la votación de los miembros de la familia y encuestas, historias de la familia y biografías, propuestas profesionales para realizar videos institucionales de la empresa familiar, libros históricos, entre otros. En lo que respecta a la visión de futuro, se suele trabajar con propuestas e informes elaborados por externos o por algún miembro de la familia, así como con informes sobre el planeamiento estratégico de las empresas

(con la debida discreción).

Cuando se trata de reuniones familiares, se trabaja con propuestas de lugares, profesionales que intervendrán, propuestas de agendas y evaluación del resultado de la reunión.

En buena medida, que el consejo de familia trabaje en un clima de profesionalidad que genere eficacia depende muy directamente de la *calidad de la información* que se facilite a sus miembros.

B Invitados:

La información a los miembros del consejo de familia puede vehicularse a través de documentos (información escrita) o bien a través del reporte oral de invitados. La cuestión aquí será buscar un equilibrio entre la necesidad de información de los miembros del consejo y el debido respeto a las estructuras de gobierno corporativo de las empresas.

¿Cómo pues, gestionar la asistencia de invitados al consejo de familia?

Como regla general, es de la máxima importancia que el consejo de familia sea gestionado de forma tal, que su actividad sea máximamente delicada y respetuosa con las estructuras jerárquicas o institucionales de las empresas. Por lo tanto, como el consejo de familia en rigor, no tiene una configuración legal previa, tampoco ostenta jerarquía alguna sobre los directorios, los gerentes de las empresas, los profesionales que con ellas trabajan, etc. De ahí, que invitar a algunas de estas personas a reportar o informar al consejo de familia sobre algún punto que entre dentro de sus áreas de interés, requiera de un proceso en que es conveniente emplear cierto tacto y protocolo. En la mayoría de los casos, se actuará en un marco de confianza y mutuo conocimiento,

pero en otros casos más institucionales, el presidente del consejo de familia tendrá que comunicarse con el presidente del directorio cuando desee que algún director o gerente acuda a informar al consejo de familia.

Así como los directivos y profesionales tienen un deber de reportar al directorio, no existe tal deber respecto al consejo de familia, pues ni son en rigor directores ni son en rigor accionistas. De ahí que haya que conducirse con especial respeto a la hora de plantear las invitaciones.

Como invitados podrán actuar en general:

- El presidente del directorio
- Directores externos e independientes o familiares
- El gerente general
- Gerentes de primera línea de las empresas
- Profesionales y asesores o consultores de las empresas
- Consejeros y/o asesores de la familia
- Asesores patrimoniales
- El gerente general de la fundación
- El gerente general del family office u oficina familiar

En todos estos casos, el presidente del consejo de familia deberá realizar la invitación con la debida antelación y por los cauces adecuados a cada circunstancia.

Mención especial requiere la participación en el consejo de familia de invitados por videoconferencia. En el mundo actual, la participación por videoconferencia puede ser un uso de la tecnología inteligente, para facilitar la intervención de gerentes y profesionales desde su lugar de trabajo, mitigando así las dificultades de desplazamiento, y muy especialmente la participación de miembros de la familia que por variadas razones (trabajan o viven en otras ciudades o países) no pueden estar en el lugar de la reunión.

6° LOS DEBATES DEL CONSEJO DE FAMILIA Y LA ADOPCIÓN DE ACUERDOS

A Conducción de las reuniones

La conducción de las reuniones del consejo de familia es una de las tareas principales del presidente, y también cuando participa, del asesor o consejero externo, si bien conviene que coadyuven a su eficaz desarrollo todos los miembros del consejo.

Como hemos visto, dada la familiaridad existente entre los miembros del consejo, es positivo que no se conduzca con una excesiva rigidez o formalidad, pero ha de respetarse un grado adecuado de profesionalidad. Como señalan los expertos, las reuniones del consejo de familia han de tener una estructura “semi-formal”.

Como regla general para una eficaz conducción de las reuniones es muy importante que el presidente o bien el consejero externo, introduzcan la agenda sobre la que se ha de trabajar en la sesión, anticipando los tiempos a emplear, la distinta importancia de los puntos a debatir, y los objetivos de la reunión (acuerdos a adoptar, posiciones, propuestas, etc.). De este modo, el grupo inicia el trabajo con los objetivos y el proceso a seguir en mente, lo que ayuda a todos a mantener y/o –si fuere necesario- rectificar el foco durante la reunión.

El consejo de familia, a diferencia de un directorio, no es un órgano de gobierno profesionalizado según competencias de sus miembros, sino más bien familiar. En consecuencia, habrá de promoverse la participación de todos los miembros con independencia de sus competencias, habilidades y/o conocimientos.



Los miembros de la familia han de ser oídos, escuchados, e incluso “ayudados” para poner en valor sus inquietudes, dudas, deseos y expectativas. Esta consideración más inclusiva de la participación no es óbice para que a la hora de adoptar acuerdos se ponderen debidamente los diferentes grados de competencia y conocimientos respecto a determinadas cuestiones.

La conducción de las reuniones y moderación de los debates exigirá del presidente con ayuda del consejero externo, cuando exista, alguna o algunas de las siguientes actuaciones:

- Invitar a los miembros del consejo a que expresen sus opiniones y percepciones personales.
- Pedir a los miembros del consejo de familia que escuchen con atención y/o respeto una determinada opinión o argumento.
- Moderar el uso de la palabra, y abreviar o poner fin –con tacto- las intervenciones excesivamente largas o repetitivas.
- Resumir el estado de un debate, describiendo las alternativas de decisión que se abren y sus consecuencias.
- Dirigir la colegiación de las decisiones, haciendo ver el peso que tienen determinados informes escritos u orales.
- Dirigir las intervenciones de los invitados para que se mantengan en tiempo y no se altere la estructura de la agenda de la reunión.
- Distinguir las diferentes fases de los procesos de decisión y/o adopción de acuerdos, brain-storming, pre-posicionamientos, alternativas maduradas, decisión final.
- Atender a que consten en el acta o en la minuta de la reunión las posiciones y/o decisiones que se produzcan y sea necesario o conveniente dejar constancia.

B Adopción de acuerdos. Votación, acuerdo o consenso.

La adopción de acuerdos en el consejo de familia ha de enmarcarse en el ejercicio de sus funciones de gobierno estrictamente familiar y respetar escrupulosamente sus limitaciones.

En primer lugar, el consejo de familia no puede de ningún modo adoptar acuerdos sobre materias que son de

competencia de las juntas de accionistas o de los directorios. Si puede, desde luego, preformar su voluntad, pero en ningún caso podrá sustituir el acuerdo del órgano competente. Además, es preciso no olvidar que la voluntad expresada en un consejo de familia puede ser asimétrica respecto a las reglas de conformación de la voluntad de los accionistas y es ésta, en último término, la que tiene validez legal.

En segundo lugar, el consejo de familia tampoco puede adoptar acuerdos sobre materias que tengan que ver con la intimidad de los miembros de la familia, por ejemplo, reglas matrimoniales o testamentarias. Si puede, desde luego, realizar sugerencias o proponer a los miembros de la familia que sigan ciertas prácticas homogéneas, pero en ningún caso obligar.

La forma de adoptar acuerdos comúnmente aceptados para el consejo de familia es el “consenso”, antes que la votación. Por regla general, el consejo de familia prefiere avanzar mediante acuerdos muy compartidos y respaldados por toda la familia antes que abrir cauces de división. El consenso puede adoptar la forma de mayorías reforzadas (por ejemplo, un 70% o un 80% de los miembros del consejo de familia), o bien la forma de decisión mayoritaria sin veto de algún miembro de la familia. Algunas familias, en el caso de que no se obtenga el consenso en torno a una determinada decisión, crean procedimientos para salir de la situación, estableciendo plazos para nuevas propuestas e intervención de mediadores.

La votación es pues, en los consejos de familia, de carácter excepcional y útil exclusivamente en determinadas situaciones:

- Decisiones sometidas a un plazo perentorio, como por ejemplo, posicionarse ante una oferta de adquisición de acciones de la empresa por un fondo de inversión.
- Consejos de propietarios o tipo holding, en los que, debido a su similitud con un directorio es conveniente hacer fluidas las decisiones.

GOBIERNO FAMILIAR Y TOMA DE DECISIONES

Decisiones lentas ← ————— → Decisiones rápidas



Lenta aceptación e implementación

Rápida aceptación e implementación



7º LA PARTICIPACIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS EN LAS REUNIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA

El consejo de familia es un órgano de gobierno familiar, no tan reglado como las juntas de accionistas y los directorios, pero que requieren un cierto grado de profesionalidad en su actuar para resultar útiles. De ahí que se plantee la pregunta ¿pueden los miembros de la familia a solas garantizar ese grado de profesionalidad en su actuación?

¿Conviene que participen también consejeros o asesores externos a la familia para facilitar su adecuado funcionamiento? ¿En qué forma o modalidad conviene esa participación de externos?

El consejo de familia, al no estar pautado legalmente, es un órgano de gobierno de libre configuración, pero que ha de respetar la actuación de todos los órganos de gobierno empresariales. Existe pues un doble riesgo de mal funcionamiento del consejo de familia que ha de evitarse:

- Que se entrometa en las funciones y competencias de otros órganos de gobierno.
- Que sepa circunscribirse al nivel de debate y adopción de acuerdos que corresponde a la familia.

Como es lógico, los miembros de la familia pueden no tener el conocimiento requerido sobre el funcionamiento

y competencias de los órganos de gobierno de la empresa, además de desconocer también –pues sólo conocen su propia familia- cómo se desarrolla el gobierno de la familia en las empresas familiares.

Al riesgo del desconocimiento y/o falta de experiencia, ha de sumarse el más incisivo peligro de una excesiva subjetivación o familiaridad del tono de las reuniones, que haciendo primar lo emocional por rutina o vulgaridad, impide de hecho cualquier intento de profesionalización de las reuniones del consejo de familia. La presencia de personas mayores que han tenido y tienen mucho poder, los difíciles equilibrios entre hermanos, o las diferencias intergeneracionales con los miembros jóvenes de la familia suelen ser motivo de prudencia a la hora de reunirse. Los obstáculos al buen funcionamiento del consejo de familia, especialmente por rutinas emocionales de algunos miembros de la familia, suelen desgastar enormemente a sus miembros que finalmente, prefieren no reunirse y dejar que los órganos de la empresa sean quienes dirimen las situaciones.

La participación de consejeros o asesores externos es muy conveniente, de modo especial en las primeras etapas de desarrollo del consejo de familia y aporta las siguientes ventajas:

- Los consejeros conocen habitualmente el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, juntas de accionistas y directorios.
- Los consejeros tienen una significativa experiencia transversal en el trabajo con otros consejos de familia, y han vivido o se han enfrentado a situaciones que nos serán de ayuda.
- Aportan autoridad, además de competencia, y son muy útiles para conducir a los miembros de la familia en los debates, sin crear conflictos emocionales.

- Aportan experiencia en conducción y dinámica de equipos de trabajo, y coadyuvan a la superación de obstáculos y dificultades en la formación de consensos.

Los consejos de familia pueden optar por diferentes modalidades a la hora de contar con la ayuda o el apoyo de consejeros o asesores externos:

- A** Consejero externo, que acude a todas las sesiones del consejo de familia e interviene con voz pero sin voto.
- B** Asesor externo, que asesora establemente a la familia en temas de gobierno familiar, pero que sólo acude a determinadas sesiones del consejo de familia en que se requiere su participación (por la dificultad del tema a tratar, por existir barreras emocionales o potenciales conflictos, etc.).
- C** Grupo de asesores externos (habitualmente 2 o 3) que apoyan a la familia establemente y participan en las sesiones del consejo de familia según se requiera.
- D** Asesor externo que es contratado por la familia para asistirle o ayudarla en una determinada cuestión.

En la selección del consejero o asesor externo, es relevante su experiencia de trabajo con empresas familiares y especialmente en consejos de familia. También es distintiva su estabilidad, pues difícilmente puede ayudar eficazmente si es contratado en momentos puntuales, desconociendo pues como se conducen los miembros de la familia o la marcha de las empresas con mayor perspectiva.

Capítulo 5

El consejo de familia y la prevención de conflictos



1º ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR?

Un conocido experto en empresa familiar (Astrachan) explica que la familia es como una “central nuclear”: cuando funciona bien puede abastecer de energía a toda una comunidad, pero si se daña, las consecuencias pueden ser fatales. El conflicto entre los miembros de una familia empresaria es potencialmente muy dañino y perjudicial. En primer lugar, porque la empresa puede involucrar tanto a accionistas como a consejeros y directivos, haciendo muy difícil su supervivencia. En segundo lugar, por cuanto afecta a un plano muy íntimo y emocional de las personas, difícil de racionalizar si no se adquieren los hábitos y virtudes necesarias a tiempo.

La prevención de conflictos es pues una de las finalidades primordiales del gobierno de la familia en general, y del consejo de familia en particular. Muchos autores coinciden en afirmar que uno de los fines más importantes del consejo de familia es *anticipar los posibles conflictos que puedan darse entre miembros de la familia y la empresa familiar*.

De ordinario, esos conflictos se anticipan o previenen por las generaciones que están a cargo de la empresa y se extienden al futuro, bien prediciendo o estimando posibles problemas entre los actuales miembros, bien anticipando problemas y retos que atañen a los miembros de la siguiente generación. La labor de predecir situaciones que originarán conflictos es, junto con la elaboración de reglas propias del protocolo familiar, una de las funciones centrales del consejo de familia.

Es importante subrayar que la labor preventiva de conflictos es una función que puede cumplirse fácilmente, pero no así la resolución efectiva de conflictos. Los conflictos se evitan

mediante la adopción de reglas claras y la educación de los miembros de la familia, pero cuando una familia no los ha previsto adecuadamente y estallan, no son tan fáciles de solucionar. De ahí que prevenir los conflictos sea una función esencial del consejo de familia, pero no así el resolverlos como explicaremos más adelante.

Los conflictos en la empresa familiar están atravesados de emociones y sentimientos personales en los miembros de la familia, que se ven permanente alimentados por lo que acaece en la empresa: buenos o malos resultados económicos, nombramientos, retribuciones, dedicaciones, etc. Si una familia deja que crezcan “malas hierbas” en el carácter y personalidad de los miembros, o permite que la ignorancia “oscurezca” sus inteligencias, tarde o temprano atravesará crisis de consecuencias impredecibles. Anticipar las causas de posibles conflictos, regular o establecer normas para salir de tales situaciones cuando ocurran y educar a los miembros de la familia para comprender bien esas situaciones y superarlas constructivamente es, sin duda, un activo de alto valor para la supervivencia de los negocios y la continuidad de las familias.

2º ¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE CONFLICTO MÁS HABITUALES QUE PODEMOS PREVENIR?

Las fuentes o causas más comunes de conflictos en la empresa familiar tienen que ver con tres factores que afectan especial e intensamente a los miembros de la familia como individuos.

A *El trabajo y las dedicaciones*

Trabajar o tener alguna dedicación o actividad profesional en las empresas de la familia es una causa potencialmente



generadora de conflictos familiares. Siendo el trabajo y las actividades profesionales cotidianas un factor evidente de enriquecimiento personal –al margen de su consideración económica-, es claro que tener la posibilidad de trabajar en la empresa familiar o tener una dedicación profesional que tenga que ver con la misma, puede tener mucha importancia para los miembros de la familia. Y siendo limitada esa posibilidad de trabajar en o para la empresa familiar, es decir, que habitualmente no puede permitirse a todos los miembros de la familia trabajar en la empresa familiar u ocupar los puestos que libremente deseen, su desarrollo deviene de ordinario conflictivo conforme se suceden las generaciones.

Así, los miembros de las familias empresarias suelen considerar un privilegio poder desarrollarse profesionalmente en la empresa familiar, o bien tener una actividad profesional externa con la misma, como por ejemplo, ser su abogado, o gestionar sus seguros, o su publicidad o sus finanzas.

Algunas familias, para evitar los potenciales conflictos derivados del trabajo y las actividades profesionales externas con la empresa, prohíben terminantemente su posibilidad y restringen la actividad de los miembros de la familia a los directorios y juntas de accionistas. Especial es el caso de los cónyuges y parejas de los miembros de la familia, que frecuentemente ven prohibida su participación en la empresa familiar trabajando o prestando servicios profesionales externos, como medida preventiva de conflictos.

B *El poder y los cargos*

La segunda causa potencialmente generadora de conflicto viene dada por la ambición que genera detentar el poder, a través de cargos gerenciales de especial responsabilidad o significancia, la gerencia general, o en los directorios. Detrás de cada nombramiento de un miembro de la familia para un cargo gerencial o de directorio, existe un juicio de valor sobre cómo su desempeño afecta ineludiblemente tanto a quienes lo reciben como a quienes no son nombrados para desempeñar esos cargos.

Cabe destacar que esta causa de conflicto presenta una alta carga emocional para los miembros de la familia. Así, por ejemplo, es muy común en las empresas familiares atravesar

ciertas dificultades para lograr que algún miembro abandone el directorio –y sea sólo accionista- o bien deje el cargo de gerente general o una gerencia de primera línea en manos de un profesional o de otro miembro de la familia.

Especial es el caso de los fundadores de empresas familiares, así como el propio de los hermanos mayores, o en algunos casos varones, que se resisten a perder los cargos de responsabilidad (presidente del directorio, gerencia general) aun cuando su edad aconseja claramente la delegación en otros miembros más jóvenes y/o cualificados.

C *Las retribuciones económicas*

En tercer lugar se encuentran las causas de conflicto que tienen que ver con la justicia en la distribución de las retribuciones económicas. ¿Son justas las retribuciones a los miembros de la familia empleados en la empresa familiar? ¿Se cobran dietas por asistir a los directorios o por coordinar el consejo de familia? ¿Cuánto repartimos a los miembros de la familia accionistas a través de dividendos? ¿Tenemos en la familia fondos económicos para ayudar a miembros en situaciones de necesidad?

Las retribuciones económicas resultan un tema muy sensible y muy relacionado con la justicia, de modo que si éstas son percibidas como injustas en la medida en que benefician a unos sobre otros, generando un agravio comparativo, el conflicto está servido y no tardará en estallar o manifestarse.

Trabajo & Dedicaciones	Poder	Retribución Económica
Acceso a un empleo	Gerencias 1º Nivel	Justicia en Salarios
Carga de trabajo (full-time, part-time)	Gerencia General	Bonos o Incentivos
Irresponsabilidad (impuntualidad, alcohol, etc.)	Ser nombrado Director	Dietas
Servicios Externos	Presidencia del Directorio	Dividendos
Capacitación	Consejo de Accionistas	Fondos Familiares



3º ¿CÓMO SE PREVIENEN LOS CONFLICTOS? ¿CÓMO PODEMOS IDENTIFICARLOS ANTES DE QUE OCURRAN?

Los conflictos familiares se previenen anticipando las causas y circunstancias, tanto empresariales como familiares, que los suscitan. Ahora bien, para poder anticiparlos o prevenirlos, alguien ha de ocuparse de ello. ¿Qué órganos asumen esta función de prevención de conflictos en la empresa familiar?

Los órganos de gobierno de la empresa, la gerencia general, el directorio y juntas de accionistas no tienen como función principal anticipar o prevenir posibles conflictos familiares pues su ocupación esencial ha de estar referida a la empresa. Es cierto, no obstante, que una de las funciones del directorio ha de ser prevenir posibles conflictos accionariales para garantizar su estabilidad, pero la experiencia muestra que este tema suele pasar inadvertido o escapar del monitoreo del directorio, que se encuentra absorbido por los problemas de gestión de la empresa. De hecho, los directores están nombrados por los accionistas de modo que su capacidad de influencia sobre ellos es además limitada. Es, por último, una práctica extendida en el mundo de los directorios de las empresas familiares, aconsejar que los directores no se involucren en cuestiones o conflictos familiares en orden a mantener la independencia de la empresa respecto a la familia.

Si esto es así, es decir, que los órganos de gobierno de la empresa pueden estimar dificultades familiares pero en

realidad están más ocupados en los problemas empresariales o se ven absorbidos por ellos, *se hace necesario acudir a otros órganos de gobierno que sí puedan asumir esta tarea: los órganos de gobierno de la familia*. Por lo tanto, la función de prevenir y anticipar las posibles causas de conflicto entre miembros de la familia que puedan afectar al normal desenvolvimiento de la empresa, ha de encomendarse a los órganos de gobierno de la familia: *el consejo de familia y la asociación y asamblea familiar*.

¿Qué sucede con las empresas familiares que no tienen consejo de familia? Como hemos explicado, verán muy limitada su capacidad de dedicar tiempo a la prevención y anticipación de conflictos, por lo que aumentarán las posibilidades de que se vean inmersos en crisis inesperadas o tormentas imprevistas. De hecho, aquellas empresas familiares que no tienen consejos de familia, perciben las causas potenciales de conflicto y en muchos casos las conocen, pero su vida cotidiana se ve invadida por los problemas diarios de la empresa hasta el punto de que llegan a no prestar atención a los conflictos familiares esperando que se resuelvan por sí mismos. Y la realidad, tarde o temprano, se encarga de demostrar que los conflictos no se resuelven eludiendo sus causas o tratando de que el paso del tiempo les reste importancia o capacidad de dañar.

Tener, pues, consejo de familia es un primer paso importante para poder prevenir y anticipar las causas de conflictos entre familiares por razón de la empresa. Para trabajar por la unidad, fin esencial del consejo de familia, sus miembros han de monitorear permanentemente las posibles causas de potencial conflicto.

Es a través de la visión de futuro o sueño compartido de los miembros de la familia, como el consejo de familia, puede anticipar las situaciones y circunstancias que generen conflicto en su consecución. Y es en este momento en el cual el consejo de familia puede comenzar a trabajar y anticipar las posibles soluciones.



La visión de futuro que ha de servir para anticipar posibles causas de conflicto es conveniente que se proyecte a un tiempo no menor a los diez años. El consejo de familia debe incorporar a las tablas de sus reuniones un punto que apunte a qué circunstancias atravesará la familia y la empresa en los próximos diez años, de modo que pueda prepararse en avance para los retos que se prevén.

Así, es conveniente prestar atención a las necesidades económicas de los miembros de la familia y a las circunstancias que pueden influir en su evolución (por ejemplo, jubilación, llegada de nuevos hijos, etapas de estudios de los hijos en post-grados o en el extranjero, situaciones excepcionales por enfermedad o reveses profesionales, etc.).

Asimismo, a las transiciones que hayan de darse en los cargos y responsabilidades de la empresa familiar, para afrontarlas suavemente y con delicadeza hacia las personas que han de abandonar el cargo. O bien anticipar los problemas que generará el aumento de miembros de la familia cualificados potencialmente para ser empleados en la empresa.

4º ¿QUÉ DIFERENTES ACCIONES PUEDE TOMAR EL CONSEJO DE FAMILIA PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS?

De las posibles acciones que puede abordar un consejo de familia para la prevención de conflictos nos fijaremos en cuatro: (1) la comunicación, (2) la educación, (3) las políticas y, por último, (4) las decisiones.

A *La comunicación*

Garantizar una buena comunicación entre los miembros de la familia es el factor más importante para la prevención de conflictos. Los peores conflictos son, sin duda, aquellos que se mantienen ocultos, pasan desapercibidos o no son expuestos con claridad por quienes los conocen. La falta de comunicación sincera en torno a los temas que resultan desagradables o emocionalmente difíciles de abordar, es de suyo una causa de conflicto importante.

Hay que subrayar pues que la falta de fortaleza para abordar las causas de conflicto es muy dañina para el futuro de la empresa familiar y, a esos efectos, tiene mucha importancia que exista una comunicación sana, honesta y sincera entre los miembros de la familia para encontrar vías constructivas de solución.

En esta tarea de facilitar la comunicación entre miembros de la familia ante causas de posible conflicto, es muy recomendable la figura del asesor experto en trabajo con familias empresarias. Muchos problemas de comunicación, difíciles de gestionar por los propios miembros de la familia implicados, resultan fáciles de abordar en un contexto más abierto compartido con profesionales externos de confianza.

B *La educación*

El segundo factor para abordar los conflictos es la educación de los miembros de la familia empresaria. Todas las personas tienen un ritmo de aprendizaje y evolución o madurez personal, por lo que cómo aprovechamos el tiempo para acelerar ese ritmo es muy importante en el crecimiento personal.

La educación de los miembros de la familia ha de tener una vertiente empresarial, de modo que se puedan abordar mejor los problemas empresariales dada la excelente formación y capacitación de los miembros de la familia. Muchos problemas o causas de conflicto tienen su origen en la ignorancia o falta de conocimientos empresariales de los miembros de la

familia. Así, no comprender adecuadamente las finanzas, el funcionamiento de los órganos de gobierno, el funcionamiento del rubro en el que la empresa tiene actividad, o los procesos de selección de puestos de responsabilidad, son causas de potenciales conflictos familiares debidos a la ignorancia.

Asimismo, tiene mucha trascendencia la educación emocional, es decir, el aprendizaje que versa sobre el dominio de nuestras emociones y sentimientos, para someterlos a la inteligencia y a la voluntad. A este fin, debemos insistir en enseñar a los miembros de la familia a ser templados, dominar sus emociones, expresarse con humildad, escuchar a los demás, y ser pacientes con sus propios defectos y con los de los demás.

Especialmente importante en la empresa familiar para lograr la unidad de la familia, es educar a los miembros en el ejercicio de virtudes morales que facilitan la vida amable en común y la convivencia familiar.

C *Las políticas*

Más allá de la comunicación y la educación, se hace preciso ante determinadas situaciones y circunstancias aprobar políticas y reglas de conducta para todos los miembros de la familia. Esta posibilidad de aprobar políticas propias de la familia sólo la tendrán aquéllos que tengan constituido un consejo de familia, pues para ello es preciso antes tener legitimación, es decir, que la familia haya previsto un marco en el cual esas políticas están legitimadas (no se imponen autoritariamente, sino que son aceptadas libremente por los miembros de la familia que así lo quieran).

Las políticas familiares pueden ser muy variadas: políticas de acceso al trabajo en la empresa familiar, políticas o reglas para ocupar puestos de gerencia o directorios, de compra y venta de acciones, de dividendos, de ayudas a miembros de la familia, reglas para la solución de conflictos, etc.

A través de la aprobación y aceptación familiar de políticas se logra que todos asuman libremente las consecuencias de sus decisiones y puedan ajustar sus acciones a lo previsto. Asimismo, se garantiza la actuación imparcial y con justicia

para todos los miembros de la familia que ya conocen las reglas de aplicación a cada problema o situación de conflicto.

D *Las decisiones*

En ocasiones, también se hará preciso adoptar decisiones para resolver –y también anticipar– conflictos. Especialmente importante es tomar decisiones que eviten la perpetuación de situaciones de injusticia que están afectando a miembros de la familia, como, por ejemplo, despedir a un empleado familiar que no cumple con sus responsabilidades, no retribuir del mismo modo a hermanos por trabajos diferentes que tienen escalas salariales distintas en el mercado, profesionalizar el directorio decidiendo la salida de los miembros de la familia que no estén debidamente capacitados para la tarea, etc.

5º ¿CÓMO PUEDE EL CONSEJO DE FAMILIA FACILITAR LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN ANTE EL CONFLICTO? ¿CÓMO PUEDE EL CONSEJO DE FAMILIA EJERCER SU FUNCIÓN DE MEDIACIÓN ENTRE PARTES EN CONFLICTO?

Ante el surgimiento de un conflicto entre miembros de la familia, la primera actividad del consejo de familia ha de ir dirigida a facilitar una adecuada información –eliminando



las posibles causas de ignorancia- y una fluida comunicación entre los afectados o implicados en el conflicto.

A **Comunicación**

Facilitar la comunicación entre los implicados en el conflicto es una tarea difícil pero inaplazable cuando un conflicto surge. Así el presidente del consejo de familia debe exhortar cuanto antes a los miembros de la familia a que tengan una conversación sincera y abierta –con o sin su presencia, o de un consejero externo- para transparentar las causas del distanciamiento o conflicto y posibilitar la búsqueda amistosa de soluciones.

A tal fin, el presidente del consejo de familia actuará con la debida sensibilidad e imparcialidad, pero moviendo firmemente a los afectados a poner término al conflicto, proponiendo vías de solución dialogadas. En un primer momento, la intervención del presidente del consejo de familia puede ser esencial objetivando los problemas, pero restándoles subjetivismo o ayudando a los miembros de la familia afectados por el conflicto a ampliar sus puntos de vista, buscando el bien común de la empresa y de la familia.

Si fuera necesario, y siempre tras ofrecer que sean los mismos afectados por el conflicto quienes resuelvan sus diferencias, podrá el presidente del consejo de familia promover reuniones de las partes afectadas en su presencia, y/o la de un consejero experto en familias empresarias, para así tratar de objetivar mejor el problema y estimular que se llegue a una solución con prontitud. La presencia del presidente del consejo de familia, o bien de un asesor o consejero experto son de mucha ayuda pues transparentan las actitudes de los familiares en conflicto, saliendo de la esfera individual o privada en que resultan opacas, y sirven también como un medio para juzgar quienes actúan razonablemente.

B **Información**

Junto con la comunicación entre los afectados por el conflicto, la información en torno a las causas que lo generan o circunstancias que concurren en él, son de mucha importancia

para facilitar su resolución.

En muchas causas de conflicto, el presidente del consejo de familia habrá de informar además a otros órganos de gobierno o personas implicadas, como el presidente del directorio, el gerente general, los accionistas o algún gerente particular (por ejemplo, el gerente de finanzas si se trata de una política de dividendos o un bono, o el gerente de recursos humanos si se trata de un nombramiento o un cambio de retribución salarial).

Informar a los propios afectados por el conflicto de las circunstancias que concurren, legales, de posición de los accionistas o directores, o de las opiniones vertidas al respecto por los gerentes de la empresa, o sus asesores, también es de mucha utilidad para que las partes afectadas por el conflicto puedan juzgar mejor sobre las soluciones posible, o simplemente sobre la justificación del propio conflicto que quizá no sea razonable si se tiene toda la información de que la empresa y la familia dispone.

El consejo de familia, y muy especialmente su presidente, deben pues mediar para que los miembros de la familia objetiven las causas del conflicto alentándoles y ayudándoles a que lleguen a soluciones razonables y justas, siempre con el bien común de la familia y la empresa como fin. La mediación del consejo de familia ha de ser pues una actitud permanente y una ayuda, pero los protagonistas de la solución del conflicto han de ser los propios miembros de la familia afectados.

De ahí que en muchos protocolos familiares se exprese que los miembros de la familia tienen el deber de evitar las causas de conflicto buscando soluciones en breves plazos, así como se exhorte a vivir con actitud de superar el subjetivismo, individualismo y egoísmo, para atender el bien común y la unidad de la familia aprendiendo a escuchar, a objetivar los problemas, a comunicarse honestamente, a confiar en las intenciones de los demás y a buscar siempre los puntos de unión. Finalmente, hay que considerar que un conflicto no se resuelve si las partes no quieren.

6º ¿CUÁNDO SE DEBE ACUDIR A UN PROCEDIMIENTO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS? ¿QUÉ DIFERENTES PROCEDIMIENTOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS PUEDE GESTIONAR EL CONSEJO DE FAMILIA?

El Consejo de Familia es el órgano adecuado para anticipar y prevenir conflictos entre miembros de la familia, así como para estimular y ayudar a los miembros de la familia afectados a comunicarse entre sí y disponer de la información necesaria para juzgar rectamente de sus justificaciones y posibles causas de solución. Dicho lo anterior, debemos subrayar que el Consejo de Familia no ha de ser necesariamente el lugar idóneo para “resolver” el conflicto, es decir, para juzgar cuál ha de ser la solución e imponerla a los miembros de la familia.

No obstante, si hay cuestiones en que el consejo de familia ha de mostrar un posicionamiento o un criterio de solución, y esto se refiere a aquellos conflictos que tengan solución en alguna de las reglas del protocolo familiar u otras reglas o pactos adoptados por los miembros de la familia. En esos casos, el consejo de familia debe alinearse con la solución acorde con la aplicación del protocolo familiar o reglas de aplicación, y manifestarlo así a los afectados para que se cumpla con lo previsto o pactado. En algunos casos, podrá servir el conflicto

para manifestar que las reglas contenidas en el protocolo familiar o en otros pactos precisan de interpretación para su correcta aplicación, o incluso que hayan de ser modificadas pues su redacción no preveía situaciones que finalmente han ocurrido y podrían evitarse de cambiar las reglas o criterios adoptados. En estos casos, el conflicto puede ser una causa justificada de modificación o revisión de las reglas contenidas en el protocolo familiar o en otros pactos familiares.

En muchos casos, especialmente en familias de primera y segunda generación, cuando surge un conflicto entre miembros de la familia, es lógico que el consejo de familia se vea afectado en su funcionamiento pues estos forman parte de él. De ahí que haya que actuar con mucha prudencia pues el propio consejo de familia se verá afectado por el conflicto y no podrá desenvolver sus funciones con normalidad. Será especialmente importante en estas familias -aún no muy grandes-, que la ayuda para resolver esas causas de conflicto pueda descansar en un consejero o asesor externo del consejo de familia.

En orden a resolver, es decir a que se adopte una decisión solucionadora del conflicto y que las partes se sometan al mismo, el consejo de familia puede acudir a las siguientes vías:

- A** Un hombre bueno: con autoridad entre los miembros de la familia. Este puede ser un tío, un amigo de especial confianza, un profesional o asesor conocido por la familia, un empresario ejemplar, etc. Lo importante aquí es que se trate de una persona justa, ejemplar e intachable, conocedora de este tipo de problemas, y en la que los miembros de la familia confíen. Si además tiene experiencia en ello, será mucho mejor.
- B** Un comité: formado por varias personas que tengan además de la confianza de la familia, las habilidades o conocimientos necesarios para encontrar una solución. La colegialidad propia del comité garantiza a los miembros de la familia que distintos puntos de vista serán tenidos en



consideración, actuándose de modo mayoritario o unánime lo cual es un refuerzo indudable de la justicia e imparcialidad de la solución.

Los miembros del comité serán designados por la familia, y por lo tanto, su función y actividad será enteramente privada.

C Un órgano público de mediación o resolución alternativa de conflictos: en este caso se trata de una actividad pública con un procedimiento reglado por la institución que se elija. Este tipo de órganos de solución de conflictos, al ser más públicos, no resultan deseables ni adecuados para la unidad de la familia, pues suelen afectar a su reputación si bien de un modo más atenuado que los tribunales de justicia.

¿Y qué puede hacer el consejo de familia cuando no hay o no se encuentra solución al conflicto? Algunos conflictos no tienen solución, sencillamente porque algún miembro de la familia no la acepta ni la facilita, es decir, que el propio miembro de la familia es quien quiere generar el conflicto o bien tiene un conflicto personal que traslada al resto de miembros de la familia en diferentes escenarios. Cuando esto sucede, es aconsejable actuar con realismo y no buscar o intentar soluciones que son reiteradamente rechazadas por el miembro de la familia conflictivo, que no tiene interés alguno en solucionarlo, sino más bien en acrecentarlo y hacerlo más intenso e insoportable, para así coaccionar o chantajear a la familia. En tales casos, tras haber operado con prudencia y paciencia para intentar hacer entrar en razón al miembro conflictivo de la familia, se recomienda facilitar la salida del miembro de la familia como accionista de la empresa –mediante una compra previa de las acciones-, o bien imponerle la salida del protocolo familiar, es decir, que se respetará su carácter de accionista –según sea definido o establecido legalmente-, pero ya no formará parte de la familia unida en el protocolo familiar y, por lo tanto, de sus reuniones y beneficios.

participación de los miembros de la familia en el protocolo familiar, menor posibilidad de conflictos y mayor capacidad de resolverlos por vías amistosas. Siempre será mucho mejor actuar unidos y con un buen clima de convivencia, entre los miembros de la familia que así lo deseen, que ver continuamente frenada u obstaculizada la marcha por miembros de la familia que se sienten obligados a participar sin desearlo libremente.



EDITORIAL

Editor

Asociación de Empresas Familiares

Redacción y textos

Carlos Arbesú

Diseño y diagramación

Identity Marketing y Comunicaciones

Impresión

Nuevamerica Impresores, Marzo 2017

BIBLIOGRAFÍA

CHINER, ALFONSO. (2000). “El Consejo de Familia”. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School.

TAPIES, JOSEP (2001). “El Consejo de Familia”. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School.

CEJA, LUCIA. BARBAT, ENRIQUE Y TAPIES, JOSEP (2012). “Key Issues in Family Councils”. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School.

ECKRICH, CHRISTOPHER. McCLURE, STEPHEN (2012). “The Handbook of Family Councils”. Palgrave MacMillan.

LEACH, PETER (2014). “Family Councils. A Practical Guide”. Institute of Family Business United Kingdom.

ARBESÚ, CARLOS (2016). “El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar”. Dadun. Universidad de Navarra.



LIBRO 4 / 2017