

“¿Estarán cuestionándome?”

El Consejo de Administración visto por el fundador de una empresa familiar

Por Alfonso Chiner, Colaborador Científico del Departamento de Dirección Estratégica del IESE y miembro de la Cátedra de Empresa Familiar

Cuando una empresa familiar se plantea el paso del fundador a la segunda generación es conveniente iniciar y desarrollar la función de gobierno separada de la gestión diaria a través de un órgano colegiado, es decir, de un Consejo de Administración. Jaime, que había creado y desarrollado con éxito una empresa a lo largo de las últimas décadas, era muy consciente de ello, pero ahora que llegaba el momento de hacerlo, se daba cuenta de que no le iba a resultar fácil.

Si se decidía a crear el Consejo de Administración, el resto de miembros de la familia querían que él lo presidiera, y eso suponía enfrentarse a un cambio significativo en sus hábitos de toma de decisiones. De un modelo personalista en decidir y ejecutar debería adaptarse, o al menos apoyar y “tolerar”, un modelo en el que el grupo de consejeros (actuando como equipo) tomarían las decisiones de gobierno. No sería fácil lograr el equilibrio entre su liderazgo y el respeto a las decisiones de grupo, pero era consciente de que era un esfuerzo necesario para conseguir el buen funcionamiento de la empresa familiar. Sin embargo, este cambio de hábito, o al menos el poder convivir con el nuevo modelo, le generaba incomodidad.

Comentó sus preocupaciones con su amigo Pedro, que se había visto algunos años atrás en la misma tesitura. Mientras tomaban un café, su amigo le recomendó: “Jaime, no te tomes esto como una crítica al pasado, sino como una nueva etapa en el proceso de sucesión, que siempre has querido planificar y organizar. No es que quieran cuestionar tus decisiones, se trata de formalizar un proceso. Piensa que tus hijos te lo agradecerán, cuando se incorporen a la propiedad”. Los argumentos sonaban convincentes y Jaime decidió seguir pensando en ello con calma. Tomar decisiones precipitadas no iba con él.

Días después, en un almuerzo de trabajo, uno de los empresarios asistentes defendió la utilidad de incorporar asesores externos al Consejo. Aseguraba que la colaboración de consejeros externos, aunque no es fácil de encajar, puede ayudar a conducir el proceso de sucesión con rigor y formalidad. El objetivo es dotar al Consejo de todo su potencial y permitirle aportar todo su valor. Otro de los comensales añadió que los externos deben ser

impulsores de la no autocomplacencia y aportar libremente su experiencia y criterio en sus opiniones aunque no coincidan con las del fundador-presidente. “Si existen unos vínculos de amistad o “familiaridad” excesivos entre el fundador-presidente y los consejeros externos, pueden desvirtuar este efecto y entonces su aportación de valor al proceso es menor y más lenta”, advirtió otro de ellos, que recomendaba una etapa de rodaje y encaje para potenciar el hábito de escuchar, argumentar, debatir y convencer, y así llegar a consensuar decisiones.

Jaime salió de ese almuerzo algo confundido. Gestionar la lógica discrepancia de opiniones como algo positivo para conformar criterios no siempre es fácil, pensó, sobre todo cuando en el Consejo conviven diferentes generaciones y en ocasiones varias ramas familiares. En ocasiones las opiniones contrarias se interpretan como críticas a lo hecho anteriormente y entonces se pierde la focalización estratégica para avanzar en el futuro. “Llevará tiempo, esfuerzo y ciertas dosis de generosidad personal, alcanzar una velocidad de crucero en el funcionamiento adecuado del Consejo de Administración como equipo de gobierno”, se dijo a sí mismo. Sin duda, también ayudaría disponer de una clara definición de qué funciones y responsabilidades corresponden al Consejo y cuáles al equipo ejecutivo que gestiona el día a día.

Durante muchos años (y con un éxito considerable, por qué no reconocerlo), había decidido y ejecutado a la vez sus propias decisiones, pero también debía comprender y aceptar que aunque él probablemente no necesitaría nunca un Consejo de Administración para gobernar su empresa, resultaba muy conveniente que posibilitara y apoyase el desarrollo de este órgano de gobierno porque las siguientes generaciones sí lo necesitarían, para dar continuidad y sostenibilidad al futuro a la empresa familiar.

Tras todas estas reflexiones, Jaime decidió que valía la pena crear el Consejo de Administración y que estaba dispuesto a presidirlo. “Al menos hay que intentarlo”, se dijo a sí mismo.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Cómo ayudar al fundador a entender que aunque para él quizás no sea necesario disponer de un órgano de gobierno como tal, sí lo es para las siguientes generaciones?
- ¿Puede resultar útil tratar este tema enmarcándolo en un Plan de sucesión que contemple a dónde se va y qué se pretende conseguir?
- Dependiendo del momento generacional de la familia propietaria y del tipo de empresa familiar, ¿cuándo es el momento adecuado para iniciar un sistema de gobierno colegiado?
- Disponer de unas normas de funcionamiento del propio Consejo de Administración (reglamento), ¿puede facilitar el proceso de consolidación de la función de gobierno?