

El Consejo de familia, el mirador desde el que la familia se asoma a la empresa familiar

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

El Consejo de Familia, dicho de una manera sencilla, es el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa. Es el foro donde se decide qué temas relativos a la preocupaciones de la familia deben exponer, tratar y defender los representantes familiares en el ámbito empresarial (es decir, en el Consejo de Administración).

La existencia y el correcto funcionamiento del Consejo de familia es, sin duda, un eficaz instrumento que facilita y potencia el desarrollo de la comunicación (y con ella las relaciones) entre la familia y la empresa y, por ende, entre el proyecto empresarial y el familiar.

Es evidente que las relaciones intrafamiliares y las de la familia con la empresa en los distintos estadios están sometidas a un proceso continuo y constante de evolución y cambio. Cada generación tiene una responsabilidad histórica y moral: garantizar la continuidad -que no el

“El Consejo de familia es el mirador desde el que la familia se asoma a la empresa familiar y el lugar adecuado para plantear los deseos y aspiraciones de la familia en relación con la empresa.”

continuum- de la empresa familiar incrementando su patrimonio y su actividad. Para conseguir estos objetivos es necesario ejercer el liderazgo de la familia y también de la empresa.

El fin principal de los que lideran la empresa y la familia es garantizar un clima que favorezca la unidad y el compromiso de los miembros de la familia propietaria con los objetivos de la empresa.

Para lograrlo, quien tiene la máxima responsabilidad en el gobierno de la empresa necesita estar conectado formalmente con la familia por un órgano a través del cual reciba con fidelidad los anhelos, deseos, sugerencias y expectativas de la familia hacia la empresa y donde, al mismo tiempo, pueda transmitir a la familia cómo funciona la empresa y sus necesidades. Todo esto tiene que producirse en un ámbito de diálogo y de opinión que esté libre de dominio, pero con unas reglas que señalen los procedimientos y normas de funcionamiento de ese órgano encargado de garantizar la unidad y el buen entendimiento entre familia y empresa.

Esta manera de proceder establece una distinción lógica entre los temas que afectan a la familia que tienen que ver con la percepción que tiene la familia de la empresa y de lo que puede aportarle, y los temas más estrictamente empresariales, jurídicos, económicos, etc., que son los que afectan directamente al negocio y que deben tratarse en el Consejo de Administración. De esta forma, las expectativas familiares no distorsionan ni apasionan el debate sobre temas empresariales.

Definición y funciones

El Consejo de familia es:

- El ámbito de deliberación y de debate libre de dominio sobre “la empresa que quiere la familia” y, correlativamente, sobre “qué está dispuesta la familia a aportar” a ese propósito.
- El canal específico de comunicación entre la familia y la empresa (a través del Consejo de administración).
- El órgano para el mantenimiento del vínculo familia-empresa (esto es, para mantener la cohesión entre los miembros de la familia y un grado de compromiso suficiente en relación a la empresa). Se trata, en definitiva de mantener y estimular un marco que posibilite el ejercicio de los dos puntos anteriores.

Dicho de otro modo: es el mirador desde el que la familia se asoma a la empresa familiar y, al mismo tiempo, el lugar adecuado para promover el debate interno en el que se plantean los deseos (a veces imperativos e inaplazables, es decir, exigencias) y aspiraciones de la familia en relación con la empresa familiar. Por tanto, sería un error confundirlo con el Consejo de Administración, como a veces sucede en algunas empresas familiares.

Las funciones básicas de un Consejo de Familia son las siguientes:

- a) Articular creencias y valores compartidos que se pueden plasmar en formulaciones tales como misión de la familia, el protocolo familiar, el código ético y otras.
- b) Reflexionar sobre el papel de la familia en la empresa familiar.
- c) Gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicitado en la visión del futuro de la empresa y en el plan familiar.
- d) Gestionar el patrimonio de la familia.
- e) Asegurar el seguimiento de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio.
- f) Definir las políticas sucesorias.

- g) Defender los derechos de los distintos grupos familiares y también los de quienes que no trabajan en la empresa y que son o pueden ser accionistas o que puedan incorporarse en el futuro a la empresa.
- h) Informar a la familia sobre acontecimientos recientes :
 - que afecten a la familia.
 - que afecten a la empresa.
- i) Promover y cuidar la comunicación intrafamiliar.

En realidad, todos estos objetivos podrían sintetizarse en la finalidad principal: procurar la continuidad de la empresa familiar a través de una correcta “gestión del ciclo generacional”.

Estructura y funcionamiento

El Consejo de familia está formado por un grupo de familiares que se reúnen periódicamente para discutir tanto problemas actuales como políticas para hacer frente a problemas o a situaciones futuras que puedan surgir, ya sea en el desarrollo normal del negocio, en la interacción y participación de los familiares en los órganos de dirección y gobierno o simplemente trabajando en ella, o en su condición de accionistas o futuros accionistas.

El Consejo de familia debe elegir determinados días del año para reunirse con dedicación específica a los temas que le son propios. Nunca caer en la tentación de “aprovechar” determinadas festividades en las que la familia se reúne de todos modos, (por ejemplo el día de Navidad o el día del Padre) porque sería arruinar esas reuniones “de siempre” alterando o enrareciendo el clima familiar, algo que es totalmente contraproducente. Hay que elegir fechas exclusivas, y a ser posible, celebrar las reuniones en un lugar diferente al hogar familiar.

Como ya hemos visto, el Consejo de familia es el órgano de gobierno que tiene como misión fundamental cohesionar la familia a partir de la buena gestión de las dos dimensiones: intereses y afectos. Para conseguir esto, debe actuar con procedimientos profesionalizados, tal y como lo hace el Consejo de Administración. El Consejo de familia tiene la tarea fundamental de profesionalizar a todos sus miembros familiares en sus relaciones con la empresa, sea cual sea el rol que dichos miembros familiares desempeñen en la misma. Sean accionistas, consejeros, directivos, empleados, los miembros de la familia deben actuar siempre ante la empresa con la profesionalidad que se deriva de su responsabilidad.