



El gobierno corporativo de la empresa familiar

Selección de artículos publicados en *Expansión*



Cátedra de
Empresa Familiar

Índice

Presentación	5
A la hora de la verdad, ¿sirven para algo los protocolos?	7
El consejo de familia: impulsor de la unidad y gestor del compromiso	9
Consejo de familia, elemento clave de gobierno	11
Cuidado con las disfunciones, ¡haberlas, haylas!	13
Consejo de administración en empresa familiar (I): ¿Para qué, cuándo y cómo?	15
Consejo de administración en empresa familiar (II): formalidad en el funcionamiento	17
Consejo de administración en empresa familiar (III): Consejeros externos: la elección por valores	19

Presentación

Durante ocho meses, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE ha colaborado semanalmente con el diario *Expansión*. Ha sido una colaboración por partida doble: cada semana se publicaba un artículo de síntesis, con apuntes conceptuales, pero siempre con un enfoque muy práctico, y una columna de opinión. Diversos colaboradores de la Cátedra y profesores del IESE han contribuido con su conocimiento y su experiencia: Pedro Nuño, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE; Carlos Sancho, abogado y profesor asociado IESE; Alfonso Chiner, colaborador científico de la Cátedra de Empresa Familiar; Joan de Dou, psiquiatra y profesor asociado del IESE, y Pablo Cardona, profesor del IESE.

Desde que se publicaron los primeros artículos, en octubre de 2007, hemos repasado diferentes aspectos de la empresa familiar: la sucesión, la fiscalidad, el Family Office, cuestiones legales... En la edición anterior de la *newsletter* recopilamos los artículos relacionados con la sucesión en la empresa familiar. En esta ocasión, el monográfico se centra en el gobierno corporativo de este tipo de compañías.

Esperamos que estos tres especiales os hayan sido útiles.

Josep Tàpies
Titular de la Cátedra de Empresa Familiar

A la hora de la verdad, ¿sirven para algo los protocolos?

Publicado en *Expansión* el 10 de diciembre de 2007

La amplia y creciente utilización del Protocolo Familiar durante los últimos años permite hacer un balance de su grado de eficacia. Se supone que el Protocolo Familiar debe ser protector, organizador y facilitador de las relaciones Familia-Empresa. Sin embargo, el Protocolo Familiar no siempre está sirviendo para prever, contener y, en su caso, solucionar los conflictos surgidos en el seno de las empresas familiares. ¿Por qué? A continuación se explican diez causas -basadas en situaciones reales- de este fracaso.

1. Confundir el instrumento con el fin. ¿Un producto o un proceso?

A veces el objetivo ha sido lograr la firma de un documento sin darle suficiente valor e importancia al propio proceso de análisis y reflexión en el que tienen que surgir todas las situaciones y circunstancias personales de cada uno de los miembros de la familia. El Protocolo Familiar es un proceso, no un producto.

2. No realizar un diagnóstico personal y familiar.

Es imposible que el Protocolo Familiar tenga éxito si no se parte de una fase inicial de análisis y diagnóstico de las personas y de la familia. ¿Qué piensan? ¿Qué sienten? ¿Cómo actúan? ¿Qué esperan? Cada persona tiene sus circunstancias específicas y cada familia su propia dinámica. Si no, el Protocolo Familiar se convierte sólo en “un brindis al sol”, y un “documento archivado”.

3. Enfocar el Protocolo sólo a las siguientes generaciones pasando por alto las actuales.

Un error, éste fácil y habitual, basado en la comodidad, y a veces en la falta de valentía, es no enfrentarse a los problemas actuales con voluntad de mejora y solución de los mismos. Intentar mantener situaciones de equilibrio aparente y tender a sumergir la problemática no impide que los problemas, tarde o temprano, surjan incluso con más fuerza.

4. No lograr un inventario claro y previo de riesgos.

Si no se logran inventariar los riesgos específicos de cada familia es imposible acertar con los mecanismos adecuados para contenerlos y solucionarlos. Aunque los conceptos de riesgo pueden ser comunes, (poder, dinero y trabajo) su traducción práctica es distinta en cada familia.

5. Contemplar sólo aspectos patrimoniales y no circunstancias personales.

Hay un concepto extendido demasiado unidireccional, ¡hay que proteger a la empresa de la influencia negativa de la familia! Entonces se acaban protegiendo sólo elementos económicos y patrimoniales; éstos evidentemente son importantes y han de tenerse en cuenta, pero el Protocolo Familiar debe además contemplar y dar solución a situaciones y circunstancias personales y familiares que no sólo ni siempre pasan por alternativas y soluciones de contenido económico.

6. No identificar qué modelo de Empresa Familiar se tiene y cuál se quiere.

Con el tiempo, tanto la empresa como las propias familias crecen y el número de personas aumenta, y la Empresa Familiar debe evolucionar: de un modelo de trabajo familiar, en la etapa del fundador y en las primeras generaciones, a un modelo de dirección o sólo de gobierno familiar, en la que coexisten distintos roles de la familia en la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa.

7. Empezar con un grado de compromiso con la Empresa Familiar y de cohesión familiar insuficientes.

Sólo puede elaborarse un Protocolo Familiar con garantías de éxito si se da o se puede desarrollar un grado suficiente de compromiso con la empresa familiar y de cohesión y de adaptabilidad familiar, y éstos hay que “medirlos” de una manera profesional, y a nivel de cada miembro de la familia. Las razones para continuar

juntos deben validarse, no sólo asumirse, sino surgen las sorpresas en actitudes y comportamientos frente a los problemas.

8. Tratar el Protocolo como documento de adhesión en vez de acuerdo de voluntades.

En ocasiones se dirige el proceso hacia la adhesión a un esquema inicial de acuerdos más o menos preconcebido por la generación “en el poder”, que al final se logra firmar casi más por cansancio y/o aburrimiento que por sentirse parte de un acuerdo de voluntades crucial para el futuro de la empresa, de las personas y de las distintas generaciones de la propia familia en torno a unos valores y criterios comunes.

9. Intentar atar situaciones de detalle en vez de definir criterios.

Se crea la expectativa de que el Protocolo Familiar es la solución a todos los problemas, y se intenta atar en él una casuística imposible de prever. No se definen y consensuan criterios de actuación. Entonces son una extensión de los Estatutos Sociales, unos Pactos Privados entre socios para ciertas situaciones que se pueden producir. Es obvio que también pueden ser necesarios pero ¿no lo son también los Planes de Formación para que cada miembro de la Familia Propietaria identifique y se prepare para su rol: familiar, propietario, consejero o directivo

10. Exceso de confianza, pensar que no hay ni habrá problemas.

Sentirse inmune. La grandeza de la libertad de las personas hace que las relaciones interpersonales sean complejas, y que las circunstancias personales requieran una labor de encaje “mágico” y permanente. Por tanto, el equilibrio Familia-Empresa nunca se puede dar por asegurado sino que es un proceso continuo y basado en la voluntad permanente de mejora. Abordar el proceso de elaboración del Protocolo Familiar más por “estar de moda” que por el convencimiento de su necesidad no puede ser bueno.

Conclusión

El éxito y continuidad de la Empresa Familiar por un lado, y la unión y felicidad de la Familia Propietaria por otro, son lo suficientemente importantes como para llevar a cabo con ilusión y sana ambición un proceso enfocado a las personas, invirtiendo tiempo propio y personal de calidad, y ello será el mejor legado para las siguientes generaciones.

El consejo de familia: impulsor de la unidad y gestor del compromiso

Publicado en *Expansión* el 28 de enero de 2008

La empresa familiar constituye un alto privilegio pero, a la vez, un gran compromiso. Al fundador de una empresa no le cuesta nada entenderlo, ya que ha hecho de su empresa “un hijo más” y siempre ha sido así. Posiblemente, a una segunda generación tampoco le supone una gran dificultad descubrir que es un privilegio tener un patrimonio, y con la ayuda de ir viviendo con el ejemplo del empresario fundador, se le genera suficientemente, un compromiso mínimo para preservar lo que sus padres crearon y desarrollaron. Pero, ¡jojo! Una tercera y las siguientes generaciones ya lo tienen más difícil.

No han vivido el esfuerzo de los fundadores, y en cambio, ellos viven mejor que sus abuelos, y padres, y es en este momento donde el consejo de familia es clave para formar y educar en este privilegio de nacer disponiendo de medios para poder elegir y recibir una educación excelente, de poder descubrir tus capacidades y de poder desarrollar tus expectativas y deseos en la dedicación profesional. Este privilegio común y compartido de un patrimonio familiar que debe ayudar a la unidad comporta a la vez un gran compromiso que hay que saber “gestionar” adecuadamente. El consejo de familia tiene el gran reto de impulsar en las siguientes generaciones este compromiso con el proyecto común empresarial. La palabra compromiso no está muy de moda y el reto para las siguientes no es nada fácil.

Para que el consejo de familia pueda actuar necesita un entorno familiar determinado, una manera de funcionar adecuada de la familia. A continuación, se exponen algunas recomendaciones de cuál puede ser un entorno familiar que facilite implantar un consejo de familia. Todas ellas se han obtenido de experiencias prácticas con éxito y son:

1. Posibilitar momentos para hablar.

La familia siempre debe hablar, más informal o for-

malmente, pero la información nunca debe detenerse, debe fluir de la forma más natural posible entre todos. Hablar y escuchar, comunicarse. Descubrirse. Cuántas veces, cuando se adopta una actitud abierta y positiva (y se dejan de lado etiquetas del pasado), se descubre realmente cómo son los demás miembros de la familia.

2. Respeto siempre a lo de cada uno.

Comunicación fluida y “buen rollo” entre todos no debe ser incompatible con tener las tareas y funciones delimitadas de cada uno, y desarrollar un gran respeto frente al ejercicio de éstas por los demás. Es fundamental delimitar el perímetro familiar y el rol de cada miembro y el de los cónyuges. Tracemos la línea clara de separación entre los temas familiares y los de la empresa. Apliquemos reglas del juego propias de cada caso: en la familia las suyas y en la empresa las que correspondan.

3. Sano orgullo.

De pertenecer a la familia y de mantener un compromiso con la empresa. “Sentir la camiseta”. Dar al apellido familiar más valor y prestigio que a la propia marca comercial. La familia debe potenciar su carácter institucional.

4. Discrepar no es malo.

Lo es, no opinar, ni participar. Los modelos no son repetibles porque las circunstancias de las personas ni de las generaciones, no son iguales. Cada generación debe refundar su propio modelo. Asumiendo valores básicos, pero incorporando criterios propios y suyos.

5. Más vale prevenir, que curar.

La anticipación en estos temas nunca es mala. Pero ¡jojo! los atajos no funcionan. La ventaja es que los riesgos en empresa familiar son predecibles e identificables, y existen mecanismos de prevención y contención

para solucionarlos. Las experiencias y buenas prácticas de familias empresarias que han ido resolviendo con éxito estos retos constituyen ya una buena base de “ciencia experimental” que puede ser aprovechada por otras familias.

6. Formalizar para crecer sanos.

El crecimiento de la empresa y de la familia necesita más mecanismos y foros formales para gobernar los temas familiares. Además de la sobremesa de los domingos (por otro lado, muy importante y clave en ocasiones!), hay que formalizar a través de reuniones, con agenda y con actas, para tratar con rigor estos temas. El consejo de familia debe evolucionar con la transición de padres-hijos, a hermanos, y a grupo de primos.

7. Evaluar para mejorar.

No hay que tener miedo a medir el logro y los avances del capital humano e intelectual de los miembros de la familia. La infraeducación es letal. Hay que ser exigentes en formación y educación. Los medios económicos de que dispone la familia empresaria deben ponerse al servicio del desarrollo del capital humano e intelectual de cada miembro de la familia.

8. Objetivos y prioridades.

En el gobierno de la familia, deben disponerse de objetivos, plazos y programas de ejecución, etc.; y de un plan estratégico ¿por qué no?! El consejo de familia debe trabajar con el mismo rigor, ¡o más! que el propio consejo de administración.

9. Con una vez no basta.

Es necesaria una pedagogía de cómo organizarse, cómo participar, cómo comunicarse, cómo ser representados y cómo gobernar la familia colegiadamente. Repetir acciones hasta lograr hábitos. Mejora permanente. Autoevaluación. Contraste: no mirarse siempre el ombligo. Estar abiertos a aprender. No sentirse inmunes. Es compatible la intimidad en los aspectos familiares con dejarse aconsejar por expertos competentes en la materia. No tratemos de inventar la rueda. Casi todo

está inventado. Hay que saber y aplicar y adaptar lo que funciona, y alejarse de lo que no.

10. La magia del perdón.

Al final, y aunque cueste olvidar (a veces no se logra), hay que disponer siempre de lo más importante: dosis de perdón. Para limpiar el pasado, más allá de los posibles ajustes económicos, y dónde éstos ya no pueden actuar, la solución es perdonar. Sólo entonces se puede mirar hacia delante y la familia empresaria crece y avanza.

Consejo de familia, elemento clave de gobierno

Publicado en *Expansión* el 10 de marzo de 2008

El consejo de familia es el principal órgano de gobierno de las familias empresarias y ha de actuar como punto de encuentro en el que tratar tanto los asuntos que afectan a la familia, como aquéllos que originándose en la familia puedan llegar a afectar a la empresa. Sus objetivos principales son la transmisión de valores y legado de la familia, la preservación de la unidad de sus miembros y la potenciación del compromiso de éstos con el proyecto empresarial que define al conjunto de la familia.

En referencia a la transmisión de valores, debe entenderse como tal la capacidad de inculcar a todos los miembros las guías de comportamiento que son transferidas de generación en generación y que podríamos definir como el ADN cultural de la familia empresaria en cuestión. El segundo objetivo, la preservación de la unidad familiar, guarda una relación directa con el grado de intimidad y calidad de los sentimientos. Se trata, por decirlo de otro modo, de la capacidad de los diferentes miembros familiares de actuar conjuntamente ante las adversidades que podrían poner en riesgo la armonía familiar. Por último, la potenciación del compromiso guarda relación con la visión y misión de la propia familia y de la compañía. A través del consejo de familia, debe conseguirse que las actitudes personales se mantengan alineadas con esos objetivos comunes.

El consejo de familia, como todo órgano que debe desarrollar una actividad concreta, requiere un proceso de formalización antes de iniciar su andadura. Debe, por tanto, definir su composición (tanto cuantitativa, como cualitativa); establecer el procedimiento que determinará el nombramiento de sus miembros; delimitar sus funciones y el ámbito de aplicación, concretar el modo de funcionamiento, así como la periodicidad de las reuniones; diseñar el modelo de relación que establecerá con la junta de accionistas, el consejo de administración y la asamblea familiar; y, por supuesto, fijar cuáles serán las incompatibilidades de sus miembros.

Tema importante son los recursos que se asignen para el correcto desarrollo de sus atribuciones.

Para una mayor comprensión de las responsabilidades de este órgano de gobierno, pueden establecerse tres áreas que permiten visualizar con mayor claridad cuál es su campo de acción: 1) establecer y gestionar criterios, órganos y procedimientos en lo que hace referencia al ámbito familiar; 2) cuidar de la familia y de las relaciones entre sus miembros y, por último, 3) gestionar la información y la formación de los familiares.

Criterios, órganos y procedimientos

La búsqueda y definición de mecanismos que ayuden en la prevención y resolución de conflictos es una de las responsabilidades más importantes que ha de asumir este órgano de gobierno. Así, debe ser atribución del consejo de familia la puesta en marcha y vigilancia del cumplimiento del protocolo familiar / constitución familiar y, llegado el caso, también el *family office*. De hecho, cualquier asunto que implique a familia y empresa, como es el caso de la sucesión, las reglas de entrada de familiares en la empresa, planes de estrategia patrimonial o criterios de liquidez para los familiares accionistas, debe requerir la atención de este órgano de gobierno para que sea posible planificar con tiempo y tener fijados los mecanismos que ayuden a solventar las diferentes contingencias que se planteen. Naturalmente, entre sus responsabilidades también está la de evaluar el trabajo del propio consejo de familia y habilitar mecanismos que aseguren que la toma de decisiones se lleva a cabo con el rigor necesario.

Familia y relaciones entre sus miembros

El consejo de familia tiene también atribuciones de carácter más emocional como lo es saber escuchar a los miembros de la familia para detectar y prevenir problemas y, llegado el caso, actuar decididamente para solucionarlos. El trabajo del consejo de familia ha de enfocarse también hacia la potenciación de la unidad y el

compromiso, así como hacia la conexión y cohesión de las siguientes generaciones para el mantenimiento de una identidad colectiva y reputación que redunde en el “sentirse orgulloso” de ser miembro de la familia.

Del mismo modo, es el encargado de actualizar la visión, la misión y los objetivos de la familia para la empresa, así como de la organización de la asamblea familiar. Su papel es determinante para ayudar a definir y conocer los roles de cada miembro de la familia, así como para transmitir y aplicar los valores familiares del conjunto a cada comportamiento individual. Debe establecer protecciones especiales para quienes lo requieran, puesto que es desde esta instancia que ha de preservarse en la medida de lo posible el bienestar físico y emocional de los miembros de la familia. La transmisión de la cultura del esfuerzo y el trabajo como base de desarrollo del capital humano e intelectual de los empleados familiares también forman parte de su abanico de responsabilidades.

Gestión de información y formación de los familiares

El último ámbito de actuación del consejo de familia es el que hace referencia a la gestión de información y formación de los familiares. Así, este órgano de gobierno debe asumir la responsabilidad de establecer canales y medios de comunicación claros y ágiles que hagan posible el acceso a la información que todos los miembros de la familia requieren y necesitan para el desempeño de su rol. Las herramientas de las que dispone para llevar a cabo este cometido son muchas y diversas. Sirvan como ejemplo construir una intranet familiar, editar una newsletter, etc. Todo aquello que de alguna forma ayude a propiciar interés por la familia y por la empresa familiar. *Nihil volition nisi praecognitum*, decían los escolásticos, algo que podríamos traducir como no se puede querer aquello que no se conoce.

El consejo de familia debe ser consciente de su responsabilidad bidireccional en la transmisión y gestión de la

información, ya que se trata de gestionar la información que requiere la familia de la empresa, pero también de aquella que la empresa requiere de la familia.

Capítulo aparte merece el tema de la formación, básica para que cada miembro pueda desempeñar con éxito los distintos roles que se requieren en una organización empresarial y en una familia empresaria.

El consejo de familia ha de asumir la responsabilidad de definir los planes de formación y los programas educativos de los diferentes miembros familiares y ha de asignar los recursos necesarios para que éstos puedan llevarse a la práctica. En este ámbito, se entiende la formación como un elemento integral, mucho más ambicioso que la mera formación académica. Se incluye en este apartado la gestión de la carrera y de la experiencia profesional, independientemente de si ésta se ha iniciado o no en la propia empresa familiar.

Por último, el consejo de familia ha de convertirse también en el tutor y principal garante del concepto de legado, elemento íntimamente relacionado con la empresa familiar en su doble vertiente cultural y patrimonial.

Cuidado con las disfunciones, ¡haberlas, haylas!

Publicado en *Expansión* el 17 de marzo de 2008

El Consejo de Familia, como vimos en el artículo de la semana pasada, es un órgano de gobierno de la familia empresaria que puede resultar extremadamente eficaz para tratar las cuestiones de familia que afectan a la empresa y viceversa. Pero no es menos cierto que en su andadura debe hacer frente a una serie de dificultades que pueden afectar a su eficacia y dificultar, en gran medida, su correcto funcionamiento. Repasaremos en este artículo las disfunciones más habituales que suelen producirse en el seno de los consejos de familia y cuál es el mejor modo de acotar y limitar su negativa influencia.

Un primer elemento de disfunción se encuentra en los procesos de comunicación. Al tratarse de un órgano formal de gobierno familiar, los diferentes miembros tienden a vivir la expresión de sentimientos como una muestra de debilidad. En estas circunstancias, es normal que los integrantes tiendan a refugiarse en la contención y eviten los asuntos que incorporen una carga de emotividad. Este modo de actuar no es positivo porque genera “agendas ocultas” y temas tabú que, a pesar de su importancia y trascendencia, nunca son tratados con suficiente claridad y, por tanto, siempre quedan lejos de alcanzar una solución óptima. Hay que hacer esfuerzos para crear un ambiente en el que la comunicación entre los diferentes miembros del consejo sea fluida y permita, sin caer en el extremo contrario del sentimentalismo, poder atajar cuantos temas sean necesarios.

Distorsión

La distorsión también puede encontrarse en lo que vendríamos a definir como el necesario respeto de todos para todos. Dejando claro que se trata de un órgano protocolarizado de gobierno, parece obligado que existan unos límites claros de comportamiento que

acoten hasta dónde puede llegar la familiaridad y cuál es el modo formal de actuar ante cada cuestión. Ello es necesario para evitar situaciones realmente incómodas, como el hecho de que todo el mundo opine sobre todos los asuntos (independientemente de su nivel de conocimiento de éstos) y también que cualquier acción sea susceptible de ser juzgada por cada uno de los miembros. Es necesario tener presente la existencia de una jerarquía ¿se trata de un órgano de gobierno de la familia empresaria, no de la familia? y que el genograma (familia) y el organigrama (empresa) no son la misma cosa ni funcionan de la misma manera.

Discrepancias

Es muy importante también eliminar el miedo a la discrepancia. La diversidad de opiniones es necesaria y saludable en cualquier proceso de toma de decisiones puesto que amplía los puntos de vista y abre la puerta a nuevas soluciones que podrían no estar contempladas en un primer momento. Por tanto, hay que evitar el comportamiento que tiende a vivir cualquier discrepancia como un ataque o traición a la familia y aceptar que las opiniones contrarias también tienen derecho a expresarse y, lo más importante, que incluso pueden tener razón y más sentido que las propias.

Tampoco es recomendable actuar únicamente sobre la base del consenso. Cuando la discrepancia se manifiesta, es recomendable dedicar tiempo y esfuerzos a buscar el punto de encuentro, pero si no es posible alcanzarlo, lo más recomendable es, simple y llanamente, votar y aceptar el resultado. Existe en muchas ocasiones cierta aprensión al voto, pero éste puede resultar imprescindible para desatascar situaciones en las que no exista unanimidad. Votar es un ejercicio de libertad y no debe haber reparos para utilizar este mecanismo de decisión en un órgano de gobierno.

Otro elemento disfuncional que debe evitarse es la falsa sensación de seguridad. Existen órganos de gobierno que funcionan única y exclusivamente como herramientas protocolarias, como si su objetivo fuera únicamente su existencia y no la labor que han de desarrollar. Esto es así en aquellas familias que se sienten inmunes y que tienden a dar por sentado que en su seno no hay conflictos en el presente ni los habrá en el futuro. Además, en el improbable caso de que los hubiere, podrían solucionarse en una conversación familiar de sobremesa de domingo. Este modo de actuar impide ver los problemas a tiempo y, por supuesto, disminuye la probabilidad de adoptar las medidas necesarias para su corrección.

La formalización de los procesos es muy necesaria a medida que empresa y familia crecen. Por decirlo de otro modo, es cierto que, en un primer momento, la tarde de un domingo puede ser de gran utilidad para tratar asuntos de la familia empresaria, pero muy pronto habrá temas que requieran procesos de análisis de decisión más formales y una gestión más rigurosa de ellos. Alcanzado este punto, no será suficiente con reuniones esporádicas e informales, sino que deberá apostarse por generar hábitos y procesos de análisis y decisión en equipo que actúen colegiadamente, al igual que el equivalente político del Consejo de Ministros.

Cartas sobre la mesa

La claridad en los objetivos y sus prioridades también son elementos preceptivos para garantizar el buen funcionamiento de cualquier órgano de gobierno. Sin un ejercicio de sinceridad, en este ámbito nada tendrá sentido. Hay que saber y todo el mundo ha de atreverse a exponer qué es lo que quiere y espera del negocio en tanto que familiar propietario. Deben explicitarse las expectativas en referencia a dividendos, reconocimiento social, puesto de trabajo, poder, etc. Sin duda,

habrá asuntos sobre los que será difícil hablar con naturalidad, pero, sin este esfuerzo, el órgano de gobierno puede dejar de tener sentido en tanto que puede acabar basando su actuación sobre falsedades. Construir sobre la mentira es igual que hacerlo sobre el barro: tarde o temprano, el edificio acabará cediendo.

Los esfuerzos también deben dirigirse hacia la limpieza del pasado. En toda familia, y también en las familias empresarias, existen siempre reivindicaciones pendientes que tienden a eternizarse y, lo que es peor, a agravarse con el paso del tiempo. Creado el clima de confianza necesario y asentadas las bases formales de funcionamiento del consejo, hay que invertir tiempo y paciencia en resolver esos asuntos pendientes para zanjarlos definitivamente y evitar que se conviertan en una herencia perniciosa que se arrastre generación tras generación.

Como puede observarse, los riesgos que amenazan el correcto funcionamiento de un órgano de gobierno familiar son múltiples y de diversa naturaleza. Ahora bien, quizás el común denominador de todos ellos sea el clima de desconfianza y la falta de convicción en la necesidad de dicho órgano. Si de verdad creemos que puede ayudarnos y hacemos todo lo posible para que así sea, facilitando la creación de un ambiente propicio en el que todo el mundo pueda expresarse con naturalidad y franqueza, estaremos muy cerca de conseguir que el nuestro sea, de verdad, un consejo de familia eficaz. Con ello, familia y empresa saldrán ganando.

Consejo de administración en empresa familiar I: ¿para qué, cuándo y cómo?

Publicado en *Expansión* el 5 de mayo de 2008

Algunas veces, en foros de empresarios fundadores de empresas familiares, les hemos hecho la pregunta de cuándo es el momento adecuado para plantearse la necesidad de establecer un órgano de gobierno colegiado de sus empresas. La respuesta, por supuesto, no es unánime. Incluso en algunos casos nuestra experiencia nos dice que hay empresarios que no ven dónde está el valor que aporta un consejo de administración. Resulta difícil establecer en qué momento de la trayectoria de una empresa familiar es recomendable la creación de un consejo de administración, pero quizá pueda ayudar a enfocar la cuestión antes de responder al cuándo, dar respuesta al para qué; porque a través de las competencias y responsabilidades del consejo de administración quizás sea más fácil entrever el momento en el que con toda probabilidad será más oportuna la puesta en funcionamiento de dicho órgano de gobierno.

Debe ser función primordial del consejo de administración la tarea de proyectar la empresa a largo plazo, asegurando su continuidad al tiempo que se preservan los valores, la misión y la cultura propia de la compañía en cuestión. Desde este punto de vista, recae sobre el consejo de administración la responsabilidad de entender y aprobar la estrategia de la empresa. A esta primera responsabilidad, habría que añadir la de facilitar las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Serían estas atribuciones las que entroncarían con el deseo de continuidad y transmisión de un legado que caracterizan a toda empresa familiar; es decir, la voluntad de permanecer en el tiempo y hacerlo de manera fiel a unos valores determinados.

Naturalmente, las funciones y responsabilidades de un consejo de administración son mucho más amplias (control de la actividad de gestión y evaluación de directivos, políticas de información y comunicación con los accio-

nistas, aprobación de inversiones y desinversiones, etc.), pero lo cierto es que la proyección a largo plazo de la empresa y la definición de la estrategia son los dos elementos clave de los cuales emanan el resto de atribuciones que le son propias y que englobarían todo aquello relacionado con el control y defensa de los intereses de los accionistas. En el caso de una empresa familiar también es importante que el consejo de administración proteja a la empresa de las injerencias de la familia que pudiesen perturbar la buena marcha de la compañía, velando a su vez para que los miembros de la familia reciban un trato justo cada uno acorde con su rol.

El consejo de administración tiene también la responsabilidad de garantizar la estabilidad necesaria en las etapas de turbulencias que inevitablemente afectan a cualquier compañía: sucesión y transición generacional, cambios sustanciales de carácter estratégico, atomización del accionariado y, por tanto, diversificación de los intereses de los accionistas, etc.

Modelos de consejos

Así pues, parece que lo acertado sería tomar en consideración la creación del consejo de administración antes de que puedan producirse estos escenarios. Naturalmente, y tratándose de una empresa familiar, parece lógico pensar que este órgano de gobierno ha de ser ya una realidad antes del primer relevo generacional.

Neubauer y Lank definieron en su día cuatro modelos de consejo de administración. En un extremo se situaría el consejo de carácter inoperativo, de carácter formal y sin ninguna incidencia en el gobierno de la empresa. Por el contrario, en el otro lado de la balanza encontraríamos el consejo de administración excesivamente enfocado a la gestión de la empresa, con un papel tendente a confundirse con el comité de dirección. Naturalmente, nin-

guna de las dos tipologías nos sitúa ante un consejo que puede llevar a cabo con éxito sus responsabilidades.

Un tercer modelo, situado entre ambos extremos, sería el consejo centrado en la protección de la familia y los accionistas. Y, por último, el cuarto modelo desarrollaría su actividad focalizándose hacia la estrategia con una visión más amplia de sus atribuciones y responsabilidades. Para los autores citados, este modelo sería el que más se aproximaría a las tareas y funciones que ha de desarrollar un consejo para ser efectivo y que ha de desembocar en la capacidad de dibujar una estrategia a largo plazo, definir los medios y recursos para su implantación y controlar el cumplimiento de la misma en perfecta sintonía con los intereses de la empresa y de la familia.

La creación del consejo de administración en una empresa familiar debe entenderse como un proceso dinámico que no finaliza con la puesta en marcha del mismo, sino que tenderá a ir dibujándose de manera paulatina. Además, dada la forzosa necesidad de delegación en dicho órgano de gobierno por parte de la propiedad, no parece descabellado aconsejar un periodo en el que el consejo esté formado por personas próximas que ya conocemos y que pueden hacer aportaciones valiosas a la empresa gracias a su experiencia y conocimientos, pero con los que nos une una relación de confianza previa.

Estaríamos hablando, en esta primera fase, de perfiles similares al asesor legal de la empresa y la familia, un empresario con el que existe una estrecha amistad, etc. En este caso, dibujaríamos un consejo de administración con un bajo riesgo de colisión y que, además de su aporte profesional, pudiese servir también como herramienta de aprendizaje.

Una vez que el consejo de administración de la empresa familiar sea ya un órgano de gobierno consolidado, será

también imprescindible dibujar el perfil de los miembros del mismo, a sabiendas de que cada persona tenderá a aportar capacidades diversas y posicionamientos también diferentes.

Para diseñar correctamente un consejo de administración, deben conocerse las necesidades de la empresa familiar de un modo global (también teniendo en cuenta las necesidades de la familia propietaria) y, a partir de dicho conocimiento, apostar por una composición determinada.

Habrá que determinar el número de consejeros y también decidir sobre la naturaleza de los mismos y sobre la conveniencia o no de la presencia de consejeros externos.

En todo caso, debemos ser conscientes de lo que cada uno puede aportar y de cuáles son las necesidades de la compañía. Ser accionista, familiar o directivo hará que un consejero pueda enfocar su actividad en mayor o menor medida hacia funciones estratégicas, de gobierno, institucionales o familiares. De igual modo, un consejero externo, en función de cuál sea su perfil, aportará unas capacidades y no otras. Por lo tanto, es preceptivo saber que es lo que queremos y necesitamos y apostar por las personas puedan aportarnos precisamente lo que necesitamos.

Racionalidad versus emoción

En todo caso, el consejo de administración debe servir para incorporar a la empresa un plus de racionalidad que ayude a hacer realidad el objetivo siempre presente de tratar la empresa como una empresa y la familia como una familia. En este sentido, ha de garantizar en su funcionamiento el perfecto engranaje entre los intereses familiares y empresariales, vaciando de emotividad el funcionamiento de la compañía y asegurando que todas las decisiones se tomen teniendo en cuenta la voluntad de pervivencia de la empresa y de su estructura de carácter familiar.

Consejo de administración en empresa familiar II: formalidad en el funcionamiento

Publicado en *Expansión* el 112 de mayo de 2008

El consejo de administración de una empresa familiar debe ser eficaz en la consecución de sus objetivos. Es necesario optimizar su rendimiento y, por tanto, su funcionamiento no puede basarse en la espontaneidad e improvisación. Es necesario formalizar su funcionamiento y establecer un reglamento que fije las reglas que han de guiar su actividad. En este sentido, se considera oportuna como primera recomendación la aprobación de un reglamento de obligado cumplimiento que institucionalice el modo en el que ha de actuar dicho órgano de gobierno. Ello será de gran ayuda en aras a alcanzar el mayor grado de eficiencia y eficacia de la actividad del consejo de administración.

El reglamento debe determinar las funciones del consejo de administración, la composición cualitativa y cuantitativa del mismo, la estructura, el proceso de designación y cese de los miembros, los derechos y deberes de los consejeros, su retribución, el funcionamiento, la existencia de órganos delegados, las relaciones del consejo con la familia y los accionistas y, en definitiva, todo aquello susceptible de influir en su funcionamiento.

Repasaremos en este artículo algunas consideraciones básicas que pueden ser de ayuda en la búsqueda de la eficacia del Consejo de Administración de una empresa familiar.

Consejeros y su tipología

No hay reglas escritas sobre el número óptimo de miembros que ha de tener un consejo de administración de una empresa familiar. El profesor John Ward señala que en las empresas norteamericanas se opta por consejos de carácter reducido con no más de siete miembros. En Europa la media se situaría en seis (Neubauer y Lank, 1999) y en España un estudio realizado por los profesores José Luis Álvarez, Miguel Ángel Gallo y Joan Enric

Ricart en 1995, apuntaba que la media se situaba en menos de seis miembros.

Naturalmente el tamaño de la empresa y sus objetivos influirán en el número de miembros aconsejable. Una influencia que también deberá sentirse en la tipología de dichos consejeros. En este sentido, parece oportuno indicar que la elección de los consejeros (familiares/no familiares, directivos/no directivos, externos, etc.) deberá tener en cuenta las necesidades propias de la empresa en cada momento puesto que cada perfil tenderá a aportar unas cualidades y capacidades y no otras en el desarrollo de su labor como consejero.

Número de reuniones

Tampoco hay una periodicidad que pueda servir de modo universal para todos los consejos de administración. En todo caso, y dado que las reuniones de dicho órgano de gobierno tienen una función de gobierno, que no de dirección, no parece indicado excederse en el número de convocatorias anuales. Lo cierto es que en la mayoría de empresas familiares el consejo de administración suele tener una periodicidad entre mensual y cuatrimestral. Naturalmente habrá que dejar siempre la puerta abierta a la posibilidad de convocar reuniones extraordinarias, cuando la situación así lo requiera.

Decíamos al principio que en el consejo de administración no debe haber espacio a la improvisación. Por tanto, las reuniones del mismo requieren una organización y preparación previa. Ha de convocarse formalmente a los miembros del consejo con antelación suficiente, comunicar el orden del día y facilitar cuanta información sea relevante y necesaria para que todos los miembros puedan dedicar el tiempo necesario a reflexionar sobre los distintos asuntos que se tratarán en la reunión antes de acudir a la misma.

En este sentido, es aconsejable hacer una planificación a largo de las diferentes reuniones del consejo de administración que se celebrarán para poder anticipar algunos temas que serán tratados al cabo de unos meses. Esta manera de funcionar (con una planificación anual, por ejemplo) proporciona a los consejeros el tiempo suficiente para poder profundizar en aquellos aspectos de carácter más estratégico al tiempo que permite que las diferentes órdenes del día puedan guardar un equilibrio entre aquellos asuntos más a largo que requieren mayor planificación y aquellos que, por el contrario, aconsejan una mayor inmediatez.

Facilitar información

La información que ha de facilitarse a los consejeros debe ser lo más completa posible, estar relacionada directamente con los temas que se tratarán, ser clara en su presentación y, por supuesto, fiable. A ello, añadiremos una vez más, que debe ser remitida con la antelación suficiente para que pueda ser debidamente analizada y cumpla con su papel de ayudar a cada miembro del consejo a posicionarse sobre cada cuestión en concreto.

Centrándonos en el ámbito de la información que han de recibir los consejeros, huelga decir que tratándose de una empresa familiar es de la máxima trascendencia que se facilite información permanentemente actualizada sobre la situación de ésta respecto a la empresa. Es decir, información sobre recursos económicos familiares disponibles, planes de futuro sobre los distintos miembros de la familia, valores y cultura familiar y empresarial, planes de sucesión y transmisión de liderazgo, etc. Esto es así porque una de las atribuciones del consejo es la de conciliar los intereses de la familia con los de la empresa y sólo a través de un conocimiento amplio de estos aspectos será posible que el Consejo de Administración no sitúe a la empresa en franca contradicción

con lo que la familia espera de ella. Este aspecto es especialmente importante en aquellos consejos de administración en los que pueda darse una situación en la que los consejeros de carácter directivo y los externos conformen una mayoría frente a los que representan a la propiedad familiar.

Comité de Dirección

La falta de previsión, la incapacidad para planificar correctamente las reuniones, o la simple incapacidad para asumir que el Consejo de Administración es y ha de actuar como un órgano de gobierno de carácter superior pueden acabar convirtiéndolo en algo más parecido a un comité de dirección. Es el comité de dirección y no el consejo quien ha de encargarse de la implantación de la estrategia y de las decisiones que afectan al día a día operativo para alcanzar los resultados marcados. Confundiendo roles estaremos restando al Consejo de Administración la visión estratégica que ha de prevalecer en su toma de decisiones.

Libertad y confianza

Nadie puede rendir al máximo si no goza de la libertad y la confianza suficiente para expresar sus opiniones. Es necesario hacer una mención al clima que debe reinar en las reuniones del consejo de administración puesto que de él dependerá en buena medida el rendimiento y los resultados obtenidos por el mismo. La jerarquía debe dejarse a un margen para que cada consejero, independientemente de su rol en relación a la empresa, pueda expresar sin ataduras su sincera opinión, aunque esta no sea coincidente, por ejemplo, con la de la propiedad. Naturalmente se trata de un órgano colegiado, y la decisión final lo será de todo el consejo, pero hasta llegar a ese punto es necesario que puedan expresarse tantos posicionamientos como existan.

Consejo de administración en empresa familiar III: Consejeros externos: la elección por valores

Publicado en *Expansión* el 19 de mayo de 2008

Grupo de personas en el que las capacidades o competencias profesionales de sus componentes han de ser integradas y potenciadas para lograr un acertado trabajo en equipo, de manera que pueda llegar a actuar como un equipo de alto rendimiento". Ésta es una de las múltiples respuestas que podrían obtenerse si se hiciese la pregunta "¿Qué es un consejo de administración?", al finalizar el curso de Gobierno Corporativo en segundo año del MBA del IESE.

De ese grupo de personas, vamos a centrarnos en el presente artículo en los consejeros externos en las empresas familiares. Es decir, aquellos profesionales que no guardan ningún tipo de vinculación con la familia propietaria, ni con la propiedad de la empresa y tampoco con su gestión. Es decir, personas cuya pertenencia al consejo de administración se explica única y exclusivamente por lo que puedan aportar gracias a sus conocimientos, experiencia, relaciones y capacidades.

A nadie se le escapa que en la búsqueda de un consejero externo habremos de asegurarnos que está en posesión de aquellas capacidades que creemos son imprescindibles para nuestro proyecto empresarial.

Quizás querremos aportar conocimiento profundo sobre nuestro sector y entonces deberemos apostar por alguien que ya haya sobresalido profesionalmente en el mismo. O puede que consideremos interesante sumar al proyecto a alguien que pueda sernos útil en la búsqueda de recursos fuera de la empresa y la familia, con lo que dirigiremos nuestra búsqueda hacia una persona que disponga de una red relacional realmente efectiva; o tal vez nos interese un perfil que pueda sernos de gran ayuda en la definición de

una estrategia empresarial a largo plazo, con lo que podríamos plantearnos la posibilidad de encontrarlo en el ámbito académico o de la consultoría...

Sea como fuere, lo cierto es que planteado el objetivo, el trabajo consistirá en ir a la búsqueda de aquel futuro consejero que reúna ¿repetimos una vez más? los conocimientos, experiencia, relaciones y capacidades que lo convierten en la persona óptima para ocupar una silla en el consejo de administración, dada la necesidad presente de nuestro proyecto empresarial.

La elección

Pero la elección no puede basarse únicamente en los conocimientos y la experiencia. Junto a estas cualidades, que por supuesto han de ser exigibles, deben tenerse en cuenta también los valores y las virtudes humanas del futuro consejero. En este sentido, podemos afirmar que si los consejeros no reúnen un conjunto de valores y virtudes determinado será imposible convertir el consejo de administración en ese equipo de alto rendimiento del que hablábamos al principio por mucha capacitación técnica y experiencia que atesoren cada uno de sus miembros.

No pretendemos hacer de este artículo un tratado de valores y virtudes (lo cual, además de temerario, sería ridículo por nuestra parte), pero sí merece la pena dejar claro a qué nos estamos refiriendo cuando empleamos cada uno de estos términos.

Hablamos de valores al referirnos a aquello que es bueno de acuerdo con nuestro paradigma del bien y, por lo tanto, merece la pena fomentarlo y luchar por ello. Con el término virtudes, nos referimos a aquellos hábitos que nos hacen mejores.

En todo caso, veamos algunos ejemplos de virtudes y valores que debemos tener en cuenta a la hora de elegir un consejero externo.

• Prudencia

Las decisiones de un consejero podrán influir en el devenir de la empresa y también en el de la familia. Por supuesto que la prudencia no puede conducirnos a un escenario de “parálisis por el análisis”, pero lo cierto es que en el rol de consejero debe ejercitarse la capacidad de análisis, planteamiento de alternativas y, en definitiva, limitar el margen de error para acabar consiguiendo que en la mayoría de ocasiones se utilicen los medios indicados para alcanzar el bien, entendiendo como tal el objetivo deseado.

• Lealtad y fidelidad

El consejero externo debe practicar la lealtad y la fidelidad hacia la empresa y hacia las personas que comparten con él silla en el consejo de administración. Ahora bien, debe tratarse de una lealtad y fidelidad bien entendida que, en ningún caso, debe confundirse con la sumisión. La lealtad y la fidelidad deben llevarle, por ejemplo, a renunciar a su permanencia en el consejo cuando crea que sus aportaciones al mismo ya no resultan imprescindibles. También ha de tener presente que la lealtad se debe a toda la empresa y a todos los accionistas, y no tan sólo a aquél al que representa o que sugirió su nombramiento.

• Fortaleza y sinceridad

El perfil de consejero externo debe reunir también las cualidades de una personalidad fuerte, capaz de fijar, defender y mantener, también flexibilizar y cambiar, opiniones y posicionamientos. Ha de saber escapar de las presiones que puede recibir de sectores determinados del accionariado y anteponer siempre el interés general y su propio criterio. En consonancia con

esa fortaleza, ha de tratarse de una persona decidida a actuar bajo la premisa de la máxima sinceridad en todas las circunstancias. La adulación no debe tener cabida en el consejo de administración puesto que es éste el camino más fácil hacia el error al desterrar la crítica y la contradicción en el proceso de toma de decisiones.

• Fortaleza y serenidad

Por supuesto, nuestro consejero ideal debe ser capaz de actuar dejando a un lado las emociones. Máxime al tratarse de una empresa familiar en la que, junto a la propia empresa, deben gestionarse también los intereses humanos y personales de la familia y de sus miembros. Actuando desde la serenidad, será más fácil actuar correctamente en aquellos casos en los que sea difícil conciliar intereses contrapuestos entre familia y empresa o aquéllos en los que, bajo la apariencia de un tema de empresa, se libren batallas subterráneas entre, por ejemplo, diferentes accionistas.

• Humildad

Es necesaria para poder realizar ejercicios periódicos de autocrítica que nos permitan reconocer los errores y ser mejores en el futuro aprendiendo de los mismos. Al mismo tiempo, y dado que el consejo y sus miembros también deben ser evaluados periódicamente, ha de aceptarse la posibilidad que el rendimiento no sea el esperado y que, por tanto, deban establecerse medidas de corrección en aras de alcanzar ese deseado protagonismo que justificó su incorporación al consejo de administración. La humildad del consejero también será determinante para hacer posible que este órgano de gobierno actúe como un verdadero “equipo de alto rendimiento”. El trabajo en equipo sólo es posible cuando se actúa desde el convencimiento que todas las aportaciones son igual de relevantes que las propias.

- **Honestidad**

Naturalmente la labor del consejero ha de estar presidida en todo momento por la honestidad. No nos referimos a la honestidad en términos legales, que se da por supuesta, sino a la capacidad de actuar siempre de acuerdo a los propios principios morales y no contradecirlos sean cuales sean las circunstancias. La actitud honesta ha de concretarse también en la convicción que por encima de cualquier interés personal está el interés general de la empresa y la familia empresaria. Como puede observarse, todas estas virtudes y valores no difieren en absoluto de aquellas que nos gustaría que atesoraran las personas de nuestro entorno ideal. Y es que, al final, volvemos siempre a lo mismo: Se nos olvida con demasiada frecuencia que las empresas, sus propietarios y sus órganos de gobierno son ante todo personas.



Cátedra de
Empresa Familiar