

## CONSEJEROS INDEPENDIENTES: CÓMO MEJORAR SU APORTACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Por Miguel Ángel Gallo, profesor del IESE

**De manera parecida a como se recomienda la implicación de los consejeros independientes en la estrategia y en la organización de la empresa, para conseguir el máximo de los consejeros independientes en una empresa familiar parece lógico recomendar que se avance progresivamente en dos ejes: el de la inclusión en la familia y el de la profesionalización de los órganos y procesos de gobierno de la empresa familiar. La investigación de Miguel Ángel Gallo “Consejeros independientes: cómo mejorar su aportación en la empresa familiar” propone una serie de ideas para avanzar en ambas direcciones.**

La inclusión de una persona que no pertenece a la familia y que con su independencia debe promover racionalidad económica y ética en la toma de decisiones de gobierno es una tarea que presenta aspectos de extraordinaria dificultad. Esta inclusión no significa que el consejero tenga que recibir información de todo, intervenir en todas las decisiones de la familia, ni mucho menos ser considerado “como de la familia” en el sentido afectivo de la expresión; pero sí ser tenido lealmente en cuenta, informado, consultado y escuchado en los problemas y decisiones más importantes que afectan el futuro de la empresa familiar.

Desde el lado de los propietarios miembros de la familia se precisan cinco actitudes, que a la vez conllevan sendos compromisos:

- 1) Ejercer los derechos anejos a su participación en la propiedad de la empresa por medio de la junta general de accionistas, permitiendo que el consejo de administración ejerza sus funciones y cumpla con sus responsabilidades.
- 2) Apoyar a los consejeros independientes para que, actuando como verdaderos administradores de la empresa familiar, defiendan los intereses de todos los accionistas, no sólo los de un grupo de propietarios, sino también de los demás grupos de personas que conforman la comunidad de personas que es toda empresa.
- 3) No ejercer represalias, más o menos veladas, sobre los consejeros independientes, por las eventuales consecuencias de las decisiones que estos puedan apoyar y tomar en las reuniones del consejo de administración.
- 4) Tener en cuenta las opiniones de los consejeros independientes en los problemas que puedan surgir entre los accionistas, tanto si son problemas relacionados con el proceso de dirección estratégica de la empresa, como si son producidos por las relaciones entre miembros de la familia.
- 5) Informar con anticipación suficiente a los consejeros independientes sobre las intenciones a largo plazo de los propietarios.

Pero estas buenas actitudes de la familia propietaria no bastan. Para que los consejeros independientes den lo mejor de sí mismos en una empresa familiar también es necesario avanzar progresivamente en dos ejes: el de la inclusión en la familia y el de la profesionalización de los órganos y procesos de gobierno de la empresa familiar.

El avance en el eje de la profesionalización de los órganos y procesos de gobierno de la empresa familiar, está directamente relacionado con los siguientes puntos:

- El esfuerzo por distinguir gobierno y dirección.
- El acertado funcionamiento de la junta general de accionistas.
- La actuación de los propietarios como accionistas serenos y activos.
- La explicitación de las funciones y normas de funcionamiento del consejo de administración.
- La preparación de los accionistas miembros de la familia para el desempeño de las responsabilidades propias de un consejero.
- La elección como consejeros independientes de personas con las adecuadas cualidades.
- El esfuerzo de los consejeros independientes para actuar como consejeros profesionales, es decir, como administradores leales y competentes.
- La dedicación de los consejeros independientes a ayudar a los miembros de la familia en su comportamiento como accionistas, como consejeros y como directivos de la empresa familiar.

El otro eje, el de la inclusión en la familia, está estrechamente relacionado con la coincidencia de opiniones entre los consejeros independientes y los propietarios miembros de la familia. Así, los consejeros independientes precisan actitudes y compromisos como los siguientes:

- El esfuerzo por llegar a conocer con precisión qué es lo que los propietarios de la empresa familiar quieren de ellos. En relación con este conocimiento no se puede olvidar que es un hecho contrastado que muchos consejeros no lo tienen.
- La firme intención de relacionarse con los miembros de la familia, de manera que éstos puedan tratar con ellos los problemas difíciles de propiedad y de la familia, pero siempre dejando claro que “no se meten en lo que no deben meterse”.
- La firme intención de ejercer la autoridad que como consejeros les corresponde. Se precisa ganar la confianza de la familia para poder hacerlo: con frecuencia, los consejeros independientes piensan que no tienen autoridad “esencial” y se resisten a entrar en las “maniobras” de la familia.
- La disposición para dimitir si este ejercicio es frecuentemente imposibilitado.

Avanzar en los dos ejes equivaldría a avanzar en la dirección correcta. Pero para potenciar este progreso resultarán convenientes dos aspectos más:

Por un lado, que un consejero miembro de la familia, capaz y respetado por la misma (en ocasiones, el propio presidente del consejo de administración), y un consejero independiente senior trabajen juntos para evaluar periódicamente los avances del consejo de administración en su profesionalización y en la inclusión de los consejeros independientes en la familia. Por otro lado, los consejeros deberán identificar periódicamente las razones que frenan estos avances y buscar modos para mejorarla.

De un buen consejo de administración en la empresa familiar se pide mucho y de sus consejeros independientes se espera lo mejor. Sólo faltará entonces que la familia esté dispuesta a integrarlos, y claro, que los consejeros independientes sean suficientemente capaces.