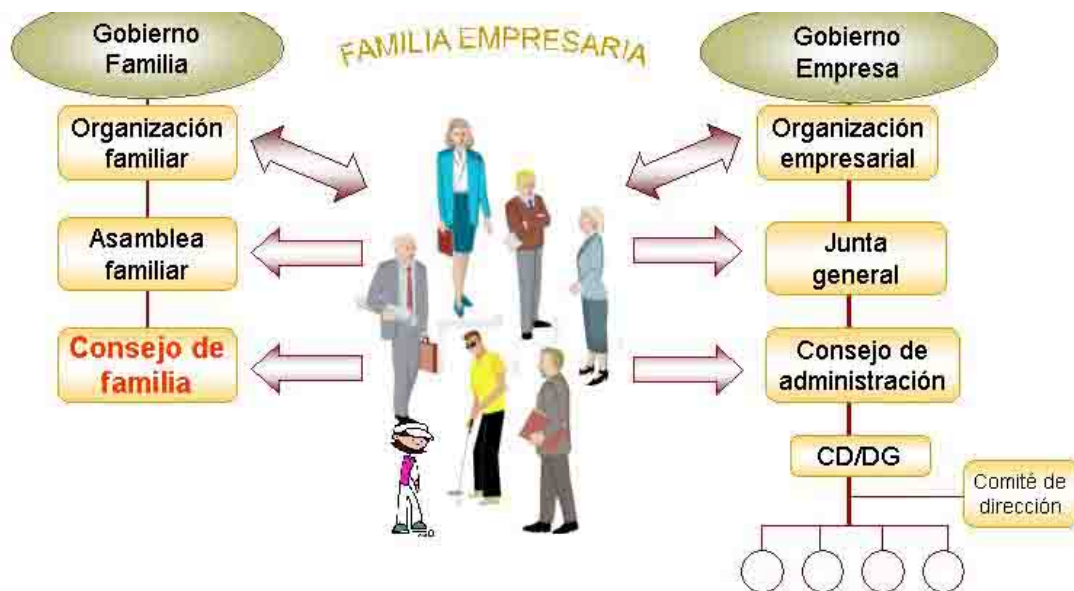


ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR: EL CONSEJO DE FAMILIA

Muchas empresas familiares desaparecen no tanto por problemas empresariales, sino por problemas de la familia. Cuando se alcanza cierto tamaño o grado de diversidad, resulta indispensable la creación de un Consejo de Familia, el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. A continuación sugerimos algunas ideas para ponerlo en marcha.

Las estructuras aportan el soporte adecuado para la andadura empresarial. No aseguran la continuidad, pero contribuyen a la misma. Hay que disponer de estructuras para casi todo, y más todavía para gobernar una entidad tan compleja como es una empresa familiar, que podría esquematizarse de la siguiente forma:



¿Cuál es el papel del Consejo de Familia en el diagrama anterior?

El Consejo de Familia es el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. Es el foro en el que los miembros de la familia empresarial se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones.

La periodicidad de las reuniones es variable, pero éstas suelen darse entre dos y seis veces al año. Su propósito es que los parientes puedan expresar los valores, necesidades y expectativas de la familia frente a la empresa a largo plazo. Es recomendable que el Consejo de Familia sea multigeneracional y representativo de todas las ramas familiares, y que tenga un número adecuado de miembros.

Según "Empresas Familiares. Generación a generación", de John A. Davis y otros autores, cuatro razones justifican la creación de un Consejo de Familia:

1. Es el lugar idóneo para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades inherentes a la propiedad y la dirección de la empresa.
2. El Consejo traza el límite entre la familia y la empresa, dando la oportunidad de ser escuchados a miembros de la familia alejados de la empresa.
3. Profesionaliza la toma de decisiones, evitando las precipitaciones de las reuniones informales.
4. Facilita la generación de un "código de intercambios" y de un plan familiar.

En cuanto a las competencias del Consejo de Familia, quizá las más importantes sean planificar la sucesión y el protocolo familiar (y en etapas más avanzadas, velar por su buen funcionamiento); pero también debe trabajar en temas como la cultura familiar, la política de dividendos de la empresa, la normativa de la venta de acciones y la incorporación de las nuevas generaciones. Además, ejercerá de mediador en los posibles conflictos familiares.

El Consejo de Familia no es un órgano inmutable: su composición y sus prioridades variarán en función de los nuevos miembros que vayan incorporándose a la familia, y del estadio en el que se encuentre la empresa. En la etapa de sucesión, por ejemplo, el Consejo estará centrado casi exclusivamente en esa cuestión.

¿Cómo crear un Consejo de Familia? Volviendo a Davis, algunas directrices favorecen la instauración de consejos exitosos.

En primer lugar, es preciso establecer un programa de reuniones (y cumplirlo). Por lo general, los consejos se reúnen cada tres meses durante los dos primeros años, y pueden reducir luego la frecuencia en función de los asuntos a tratar.

Debe prestarse atención al proceso. Es necesario crear la atmósfera adecuada para que todos los miembros se sientan libres para dar su opinión, considerando al fundador o patriarca como uno más.

Han de instaurarse responsabilidades claras de liderazgo en el grupo, si bien en ocasiones es aconsejable que el presidente del Consejo no sea el líder familiar.

Dirigir las reuniones con un estilo familiar pero no excesivamente informal, si puede ser fuera de la empresa y del hogar, incrementará la efectividad de las reuniones del Consejo de familia.

Las estructuras de subgrupos contribuyen a concienciar de la influencia de los puestos desempeñados en la empresa y en la familia.

Por último, recurrir a facilitadores externos, por lo menos en los principios, puede contribuir a otorgar una estructura al Consejo de Familia, y facilita por lo general una comunicación más sincera.