

## "Recomiendo encarecidamente incluir asesores independientes en el Consejo de familia"



*Entrevista a John L. Ward, profesor de empresa familiar en la Kellogg School of Management de Estados Unidos. Investigador y consultor sobre temas de sucesión, propiedad, gobierno y filantropía. Forma parte del consejo de cuatro empresas de Estados Unidos y Europa. Fundador de The Family Business Consulting Group.*

### ¿Es recomendable incluir consejeros externos en el Consejo de familia?

Muy, muy pocas familias tienen asesores o directivos independientes en su Consejo de familia. Pero yo lo recomiendo encarecidamente. El perfil más recomendable depende del tamaño de la familia y de su estructura de gobierno. Si el Consejo de administración está separado del Consejo de familia, entonces los asesores pueden ayudar en diversos ámbitos.

### ¿Qué perfil sería el más adecuado en cada caso, según su experiencia?

El Consejo de Accionistas – a menudo un *holding*– se beneficiará de consejeros que puedan ofrecer asesoramiento estratégico, que les pueda ayudar a equilibrar las estrategias de corto y largo plazo, y las expectativas de rendimiento, y que también puede fomentar el desarrollo de una cultura excelente. El Consejo de accionistas también es el responsable de encontrar, supervisar y apoyar a los directores generales del negocio. Si los miembros de la familia están disponibles para ocupar estos puestos directivos, aún es más valioso incorporar directivos no familiares, pues pueden ofrecer sabios consejos sobre aspectos en los que quizá los directivos familiares no tengan mucha experiencia, como retribuciones, adquisiciones y desinversiones, banca, etc.

Si el Consejo de accionistas está separado, entonces la función de los asesores del Consejo familiar va mucho más allá de apoyar en el desarrollo de la familia como tal y de los miembros que la integran. También pueden ayudarles en otros aspectos de la misión de la familia, como la filantropía, la supervisión del *Family Office*, los procesos de gobierno de la familia... Incorporar consejeros en estos roles no es habitual, pero es muy recomendable incluir 3 ó 4 consejeros no familiares.

Cuando el Consejo de familia y el Consejo de accionistas no están separados y se agrupan en una única entidad, entonces es necesario que los consejeros externos tengan perfiles diversos. Los candidatos ideales para estos puestos son más difíciles de encontrar, pero según mi experiencia existen algunos patrones. Por ejemplo, pueden ser buenos candidatos rectores de universidades, jefes de los *Family Office* de otras familias, miembros de otras familias que hayan hecho un buen trabajo en las dos dimensiones del gobierno corporativo, y posiblemente un directivo no familiar o el presidente de otra empresa familiar. La clave, por supuesto, es que tengan un buen sentido del equilibrio entre la perspectiva empresarial y familiar, y que aporten valor a la familia en sus decisiones de gobierno.