



Universidad
de Navarra

UNIVERSIDAD DE NAVARRA
INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
PROGRAMA DOCTORAL EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS
ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

EL CONSEJO DE FAMILIA Y SU FUNCIÓN DE GOBIERNO
EN LA EMPRESA FAMILIAR

CARLOS ARBESÚ RIERA

DIRECTOR: DR. SALVADOR RUS RUFINO

PAMPLONA

JUNIO DE 2016

A María, mi compañera durante todo este viaje.

*A mis abuelas, Maximina y Argentina, de quienes aprendí la laboriosidad,
el amor por los detalles y el servicio a los demás.*

*A mis padres, Arturo y Menchu, que a pesar de mis evidentes defectos, no
se cansan de esperar lo mejor de mí.*

*Y a todos mis sobrinos, Pablo, Miguel, María, Julia, Belén, María, María,
Teresa, Pablo, Gonzalo, Ignacio, Maquita y Blanquita, que son una
continua fuente de alegría y una razón justa de esperanza en el futuro.*

TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS	11
INTRODUCCIÓN	13
PARTE PRIMERA. EL CONSEJO DE FAMILIA Y EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR	23
CAPÍTULO I. EL CONSEJO DE FAMILIA: CONCEPTO, NATURALEZA Y TIPOLOGÍAS	23
1. Marco contextual y antecedentes	23
1.1. Antecedentes	24
1.1.1. Antecedentes históricos.....	24
1.1.2. Antecedentes sociológicos	25
1.1.3. Expansión internacional	32
1.2. Aproximaciones doctrinales al consejo de familia.....	34
1.2.1. El consejo de familia en la literatura sobre empresa familiar	34
1.2.2. Aproximaciones y lugares teóricos del consejo de familia	62
2. El concepto de consejo de familia.....	68
2.1. Definiciones del consejo de familia	69
2.2. Naturaleza del consejo de familia	74
2.3. Los fines del consejo de familia.....	76
2.3.1. Respecto al gobierno de la empresa	76
2.3.2. Respecto al gobierno de la familia	77
3. Etapas de la empresa familiar y tipología de los consejos de familia	81
3.1. Factores de creación y desarrollo de los consejos de familia	81
3.2. Etapas de la empresa familiar y tipos de consejos de familia	83
CAPÍTULO II. EL CONSEJO DE FAMILIA Y LAS DINÁMICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR	97

1. El gobierno corporativo y la empresa familiar	97
2. El gobierno corporativo del sistema empresarial en la empresa familiar.....	103
2.1. La junta de accionistas	105
2.2. El consejo de administración.....	107
2.3. El CEO o Director General	108
3. El consejo de familia y los órganos de gobierno de la familia.....	109
3.1. La asociación familiar	111
3.2. El consejo de familia.....	113
3.3. La asamblea familiar	116
3.4. Los comités familiares	118
4. Dinámicas de gobierno corporativo en la empresa familiar.....	118
4.1. Interrelación entre las estructuras y órganos del gobierno corporativo en los sistemas empresa-familia.....	118
4.2. Las dinámicas de evolución de los sistemas familia, propiedad y empresa. Modelos de gobierno en la literatura de empresa familiar	121
4.3. Los procesos y dinámicas de comunicación en el gobierno del consejo de familia.....	136
CAPÍTULO III. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE FAMILIA	143
1. Diseño y puesta en marcha del consejo de familia.....	143
1.1. El diseño del consejo de familia: consideraciones previas.....	143
1.2. El marco de legitimidad del consejo de familia	146
2. Composición y liderazgo del consejo de familia.....	149
2.1. Criterios de composición del consejo de familia.....	149
2.2. Número adecuado de miembros	153
2.3. Sistemas de elección del consejo de familia	155
2.4. Cualidades de los consejeros.....	157
2.5. Liderazgo en el consejo de familia.....	162
3. Administración y gestión del consejo de familia	165
3.1. Distribución de cargos, funciones y responsabilidades	166
3.2. El presupuesto económico.....	170
3.3. Las reuniones del consejo de familia	174

3.3.1. Periodicidad y duración.....	174
3.3.2. Preparación y convocatoria: la agenda.....	176
3.3.3. Moderación y desarrollo de la reunión.....	180
3.4. Mejora continua: evaluación y rotación.....	186
4. Algunos temas de interés.....	187
4.1. Especialidades en consejos de familia.....	187
4.2. Consejeros y facilitadores externos.....	190
PARTE SEGUNDA. CASOS PRÁCTICOS.....	197
CAPÍTULO IV. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA EMPLEADA.....	197
1. Tema de investigación y metodología.....	197
2. Selección de la muestra de casos.....	201
3. Recogida de información.....	204
4. Estructura de los casos.....	206
CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DE CASOS.....	211
1. # DRILLING & Co.....	211
2. # ELECTROMETAL & Co.....	223
3. # MEDIAGROUP.....	235
4. # AGROFOODS.....	249
5. # PHARMACORP.....	261
6. # SECURITY.....	275
7. # TRANSCORP.....	289
8. # COPPER.....	303
9. # REFRESHMENTS.....	317
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS CASOS.....	331
1. Creación y fines del consejo de familia.....	331
2. Liderazgo del consejo de familia.....	334
3. Estructura del consejo de familia.....	336
4. Funciones de gobierno del consejo de familia.....	351
5. Dinámicas de gobierno del consejo de familia.....	358
6. Desempeño, evolución y retos.....	363

PARTE TERCERA. LOS NIVELES DEL GOBIERNO FAMILIAR..... 367

CAPÍTULO VII. EL NIVEL COMPETENCIAL DEL GOBIERNO FAMILIAR..... 369

1. Legitimación del consejo de familia	369
1.1. La legitimación subjetiva y los gobernados	370
1.2. La legitimación orgánica.....	373
2. Competencias de gobierno corporativo.....	375
2.1. Atribución de competencias en relación a los órganos de gobierno de la empresa	376
2.2. Atribución de competencias en relación a los órganos de gobierno de la familia.....	380
3. La adopción de acuerdos, su ejecutividad y límites	383
3.1. ¿Cómo se adoptan los acuerdos en el consejo de familia? Acuerdo, consenso y votación.....	383
3.2. La ejecutividad de las decisiones del consejo de familia. ¿Autoridad o potestad?	389
3.3. Los límites a las competencias del consejo de familia	392
3.3.1. La legalidad.....	392
3.3.2. La intimidad personal.....	393

CAPÍTULO VIII. EL NIVEL FUNCIONAL DEL GOBIERNO FAMILIAR 395

1. Introducción. Una aproximación a las funciones del consejo de familia.....	395
2. Las instituciones de creación de riqueza en la empresa familiar.....	402
2.1. Las empresas (Emprender).....	404
2.2. El patrimonio (Preservar)	406
2.3. La filantropía (Compartir).....	410
3. El sentido o “para qué” de la empresa familiar	414
3.1. El legado familiar	416
3.2. La visión de futuro o sueño compartido.....	420
3.3. La gestión de la continuidad.....	425
4. Las reglas y los ámbitos decisorios de la empresa y de la familia	427

4.1. La gestión o ámbito directivo-operativo	429
4.2. El gobierno o ámbito de los consejos representativos.....	432
4.3. La propiedad o ámbito fundacional-asociativo	440
5. Propuesta de un modelo conceptual de desarrollo del gobierno familiar.....	449
5.1. Planteamiento del modelo conceptual.....	449
5.2. Modelo conceptual de desarrollo del gobierno familiar.....	453
CAPÍTULO IX. EL NIVEL ANTROPOLÓGICO DEL GOBIERNO FAMILIAR	455
1. Persona, familia y empresa.....	456
1.1. La apertura constitutiva de la persona a la familia y a la empresa	456
1.2. Familia, empresa y empresa familiar	463
2. El gobierno de la empresa desde el punto de vista de la antropología de la persona y la familia.....	468
2.1. El gobierno de la empresa desde la antropología de la intimidad personal.....	469
2.2. El gobierno de la empresa desde la antropología de la familia	477
3. El gobierno de la familia empresaria desde el punto de vista de la antropología de la persona	479
3.1. El fin del gobierno de la familia empresaria	479
3.2. Personalización y estilo o cultura del gobierno familiar	482
3.3. Consejo de familia, gobierno familiar y gestión de conflictos	490
3.4. Consejo de familia, gobierno familiar y libertad personal	493
CONCLUSIONES.....	499
BIBLIOGRAFÍA.....	519

ABREVIATURAS

CEO	Chief Executive Officer
CEMO	Chief Emotional Officer
CO	Company
CORP	Corporación
EFMG	Familia empresaria multigeneracional
ESADE	Escuela Superior de administración de empresas
FBN	Family Business Network
FBR	Family Business Review
FFI	Family Firm Institute
FEC	Familias empresarias comprometidas
IEF	Instituto de la Empresa Familiar
IESE	Instituto de Estudios Superiores de la Empresa
IFC	International Finance Corporation
IMD	International Institute for Management Development
INSEAD	Institut Européen D'administration
LATAM	Latinoamérica
M&A	Mergers and Acquisitions
NXG	Next Generation
UK	United Kingdom
USD	United States Dollars

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores que influyen en la sucesión	29
Tabla 2. Presencia de instituciones de gobierno	30
Tabla 3. Valoración de los órganos de gobierno	30
Tabla 4. Efecto total de las instituciones de gobierno en el desempeño	31
Tabla 5. Antecedentes y evolución (1987-2000)	60
Tabla 6. Antecedentes y evolución (2001-2014)	61
Tabla 7. Cuestiones relacionadas con la propiedad en el negocio familiar	83
Tabla 8. Evolución de las estructuras de gobierno en la empresa familiar	84
Tabla 9. Modelo de desarrollo de la empresa familiar	85
Tabla 10. ¿Cuándo implantar un consejo de familia?	88
Tabla 11. Foros de empresa familiar, problemas asociados, desafíos y estructuras de gobierno correspondientes	90
Tabla 12. Evolución de los consejos de familia	93
Tabla 13. Tipos de consejo de familia	94
Tabla 14. Etapas de desarrollo del gobierno de la familia	96
Tabla 15. Efectos de los órganos de gobierno en el desempeño	120
Tabla 16. El consejo de familia representa a la familia y a los propietarios	123
Tabla 17. El consejo de familia con responsabilidades separadas de las de los propietarios	123
Tabla 18. Tipos de consejo de familia	124
Tabla 19. Consejo de familia que hace de consejo holding	125
Tabla 20. Estructura de gobierno en la empresa familiar I	126
Tabla 21. Estructura de gobierno en la empresa familiar II	127
Tabla 22. Estructuras y planes en el modelo de los tres círculos	128
Tabla 23. Estructura de gobierno en la empresa familiar III	129
Tabla 24. Estructura de gobierno en la empresa familiar IV	130
Tabla 25. Estructura de gobierno en la empresa familiar V	131
Tabla 26. Estructura de gobierno en la empresa familiar VI	131
Tabla 27. Estructura de gobierno en la empresa familiar VII	133
Tabla 28. Estructura de gobierno en la empresa familiar VIII	133
Tabla 29. Pluralidad de empresas y familias	135
Tabla 30. Contenidos e intensidad de las reuniones	179
Tabla 31. Gobierno familiar y toma de decisiones	185

Tabla 32. Situación general de las empresas de la muestra	203
Tabla 33. Drilling & Co. I	213
Tabla 34. Drilling & Co. II	216
Tabla 35. Electrometal & Co. I	225
Tabla 36. Electrometal & Co. II	228
Tabla 37. Mediagroup I	237
Tabla 38. Mediagroup II	240
Tabla 39. Agrofoods I	251
Tabla 40. Agrofoods II	254
Tabla 41. Pharmacorp I	263
Tabla 42. Pharmacorp II	266
Tabla 43. Security I	277
Tabla 44. Security II	279
Tabla 45. Transcorp I	291
Tabla 46. Transcorp II	294
Tabla 47. Copper I	304
Tabla 48. Copper II	306
Tabla 49. Refreshments I	319
Tabla 50. Refreshments II	321
Tabla 51. Consejos de familia – Cuestiones generales	337
Tabla 52. Composición de los consejos de familia	343
Tabla 53. Reuniones del consejo de familia	347
Tabla 54. Administración del consejo de familia	350
Tabla 55. Gobierno familiar responsable	454

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto profundizar en el conocimiento de un órgano de gobierno característico de la empresa familiar, el consejo de familia, y, más específicamente, esclarecer el debate y avanzar en el desarrollo de su específica función de gobierno. En efecto, pese a configurarse el consejo de familia como el órgano de gobierno típico del sistema familiar, su función se relaciona más a menudo con la *comunicación* que con la efectiva adopción de decisiones, políticas o posiciones de la familia, que constituyen el núcleo de una efectiva *función de gobierno*.

El tema de investigación no es fruto de un interés puntual sino que guarda una estrecha relación con una etapa personal y profesional de mi biografía reciente en los últimos quince años. En el año 2000, y en coordinación con el Instituto de la Empresa Familiar de España, promoví la fundación de la Asociación Asturiana de la Empresa Familiar que tuve el honor de dirigir en sus primeros años de andadura. En esta etapa, tuve el privilegio de conocer y tratar personalmente a las familias propietarias de las empresas españolas más avanzadas en temas de buen gobierno de empresa familiar, y también tuve la oportunidad de escuchar y conocer de cerca a los mayores expertos mundiales en la materia: Leon Danco, John Ward, Ivan Lansberg, Ernesto Poza y Miguel Angel Gallo, entre otros. Gracias a este doble privilegio pude advertir en qué medida el campo de estudio, así como las prácticas de gobierno de la empresa familiar, estaban aún pendientes de investigación y desarrollo. Durante estos años, tuve además la suerte de poder trabajar estrechamente con uno de estos expertos, el profesor Miguel Angel Gallo Laguna de Rins, que ostentó la cátedra de empresa familiar del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra en su primera etapa. Con el profesor Gallo me inicié en la experiencia como consultor de empresas familiares, con un foco específico en el desarrollo del gobierno empresarial y familiar. Así, trabajamos con un gran número de familias españolas y latinoamericanas implementando protocolos familiares, o actuando como consejeros externos e independientes en consejos de administración y/o consejos de familia.

Desde el año 2008, mi actividad se extendió a Latinoamérica, específicamente a Chile y Perú. En Chile promoví la fundación de la Asociación de Empresas Familiares de Chile, que aglutina a un buen número de las familias más importantes del país, y en Perú participé en el desarrollo de la Asociación de Empresas Familiares de Perú como consejero de honor.

Gracias a esta experiencia pude advertir que, ni las prácticas de las empresas familiares más cultas, ni la teoría o estado del saber de los estudiosos e investigadores de la materia, había desarrollado de modo suficiente y consistente el nuclear tema del gobierno de la familia empresaria, y más en concreto, su órgano de gobierno típico: el consejo de familia. ¿Cómo era posible que se supiera tanto del gobierno empresarial y tan poco del gobierno familiar, en un área de conocimiento tan vinculada a la familia? Si la familia es comúnmente admitida como trascendente para la persona humana, ¿Por qué su gobierno en la empresa familiar no tiene un desarrollo consistente? ¿Cuáles son las razones de la popularidad a nivel global de este tipo de gobierno de la empresa familiar? ¿Qué lecciones cabría extraer de esta práctica tan extendida en las empresas familiares para el gobierno de las empresas no familiares? ¿Cuáles son las raíces humanas o antropológicas del gobierno familiar en la empresa?

Fruto de estas inquietudes surgidas en el ámbito profesional y personal, se fueron desarrollando los objetivos de este trabajo de investigación, cuya finalidad básica es

abordar el desarrollo de una primera monografía conceptual consistente sobre el consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar.

Durante los primeros años de la literatura sobre gobierno de la empresa familiar, el consejo de familia no atrajo la atención específica de los investigadores y estudiosos de la materia, que únicamente lo estudiaron en su relación con los demás órganos de gobierno de la empresa y de la familia, nunca de modo exclusivo, y principalmente bajo su función de *foro de comunicación*.

En el año 2008, en la cátedra de empresa familiar del IESE se publican dos notas técnicas sobre el consejo de familia, *El consejo de familia*, de Josep Tápies y, *El consejo de familia: cómo se organiza y cómo trabaja*, de Alfonso Chiner. Desde el año 2010 hasta la actualidad se desarrollan las primeras obras monográficas sobre consejos de familia, destacando en primer lugar *The family council handbook. How to create, run and maintain a successful family business council*, de Christopher Eckrich y Stephen McClure (2012). Con la aparición de estas primeras obras monográficas se profundiza más en las distintas funciones de los consejos de familia y comienzan a desarrollarse diferentes tipologías en función de la etapa de evolución de la empresa familiar. En el mismo año 2012, Peter Leach publicará el documento *Family Councils. A practical guide*, que incidirá en el desarrollo de tipologías para el consejo de familia de acuerdo al grado de evolución de la empresa familiar, a la vez que desarrollará conceptos relativos a su estructura, funciones, composición, etc. En el año 2013, el IESE publicará una investigación sobre dieciséis empresas familiares españolas y sus consejos de familia, *Key issues in family councils: insights from the spanish experience*, de Ceja, Barbat y Tápies, que también avanzará en las diferentes tipologías de consejos de familia y en detalles sobre su estructura, funciones y composición. Fruto de estos primeros estudios específicos sobre los consejos de familia, se irá delimitando el conocimiento, y por tanto el debate, sobre su típica *función de gobierno en la empresa familiar*.

Gracias a estos estudios preliminares se ha ido conformando un cuerpo de conocimiento sobre el gobierno del sistema familiar y su coordinación con el empresarial, que permite actualmente abordar una primera ordenación de los conceptos que se han ido desarrollando en este campo de estudio. Un primer objetivo de este trabajo es, pues, acometer una primera ordenación –y en ocasiones depuración– de los conceptos aparecidos en el estudio del gobierno de la familia empresaria en general, y del consejo de familia, en particular. Desde esta perspectiva, en este trabajo se puede facilitar a ulteriores investigadores y estudiosos de la empresa familiar una primera referencia conceptual y bibliográfica del estado del saber sobre los consejos de familia. Un segundo objetivo del trabajo es testar empíricamente esos conceptos a través del estudio de una serie de casos reales de consejos de familia seleccionados intencionalmente al efecto, para comprobar qué conceptos y en qué medida se hallan validados en la realidad. Digamos que hay prácticas de las empresas familiares en su ejercicio ordinario o cotidiano del gobierno, que arrojan o expresan conocimientos que la teoría no es capaz de alcanzar o justificar. En tercer lugar, fruto del diálogo entre saber teórico y saber experiencial o empírico, un tercer objetivo del trabajo es poder señalar futuros campos de investigación en temas que se identifiquen como no suficientemente explorados y desarrollados, pues es aún ingente la tarea pendiente para avanzar en el conocimiento de los órganos de gobierno de la empresa familiar tanto a nivel teórico como práctico. A esos efectos, es importante poder precisar las cuestiones que aún no han sido bien resueltas teóricamente, así como las líneas de investigación experiencial o empíricas que pueden arrojar luz sobre determinadas cuestiones de interés o importancia.

La presente investigación está estructurada en tres partes y nueve capítulos. La primera parte del trabajo desarrolla los capítulos primero a tercero inclusive, que se refieren al estudio de la literatura sobre gobierno de la empresa familiar desde sus inicios hasta la actualidad, que viene a abarcar un periodo de unos veinticinco años aproximadamente (1990-2015). En el primero se ofrece una panorámica de los antecedentes y las aproximaciones doctrinales más relevantes sobre el gobierno de la familia y los consejos de familia, tanto desde un plano cronológico como de lugares teóricos, como base para acercarse al concepto del consejo de familia y sus diferentes notas.

Desde esta perspectiva, se puede dar cuenta de las diferentes definiciones que los autores más relevantes han dado de los consejos de familia, así como de sus características o enfoques. Asimismo, se profundiza en la comprensión acerca de la naturaleza del consejo de familia pues, como se evidencia a lo largo de todo el trabajo, esta es compleja, no legal, y en muchas ocasiones mixta: como *foro de comunicación* y como *órgano de gobierno*.

En último lugar, se trata la cuestión acerca de los factores de creación y desarrollo o evolución de los consejos de familia, a saber, los relativos al crecimiento o tamaño de la familia, y los relativos al crecimiento y complejidad de las estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas. Bajo esta perspectiva se realiza un análisis de los distintos tipos de consejos de familia que los autores clasifican correlativamente a las etapas de evolución de la empresa familiar, es decir, las que se corresponden con las tres primeras generaciones de la familia: (1) etapa del fundador, (2) sociedad de hermanos, y (3) consorcio de primos o dinastía familiar. A las primeras aproximaciones realizadas por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), así como por Aronoff y Ward (2001), seguirán otras clasificaciones más detalladas que distinguen tipologías de consejos de familia que se correlacionan con las diferentes etapas generacionales de la empresa familiar. Entre estas destacan las tipologías realizadas por Eckrich y McClure (2012), Leach (2012), y Ceja, Barbat y Tápies (2013). Por primera vez, el estudio de las distintas tipologías de consejos de familia aporta protagonismo a la evolución desde su condición de *foro de comunicación* a su condición de *órgano de gobierno*, dotado de una estructura y fines que se hacen más complejos conforme la familia y las empresas evolucionan en sucesivas etapas.

En el capítulo II se desarrolla la temática del consejo de familia dentro del marco del gobierno corporativo de la empresa y de la familia. En este ámbito se da cuenta de la relación entre las estructuras propias del gobierno corporativo empresarial en general, y las estructuras de gobierno propias de la empresa familiar. Esta interrelación entre órganos es de suma importancia, pues la función de gobierno se ejerce de modo coordinado y compartido, por lo que la propia configuración de los órganos dentro del sistema implica de suyo una exigencia de precisión a la hora de definir sus funciones exclusivas y compartidas.

Por lo que respecta a las estructuras propias del sistema empresa, se estudia la relación que el gobierno de la familia haya de tener con las juntas de accionistas y con los consejos de administración, así como en su caso la relación a mantener con el CEO o director general de la empresa. Bajo esta perspectiva, el consejo de familia se configurará como el órgano de interlocución o, en palabras de los autores, *la voz unificada de la familia*, y a su vez como un órgano *preformador* de la voluntad de los órganos de gobierno de la empresa. En cualquier caso, el consejo de familia se ve aquí más exigido o abocado a respetar la función y ámbito legal de decisiones de las juntas de accionistas y del consejo de administración, abriéndose –no obstante– un amplio campo de complementariedad que respete las diferencias entre los sistemas: empresa, propiedad y familia.

En segundo lugar se presta atención al sistema de gobierno propiamente familiar, que es típico y exclusivo de las empresas familiares, ordenando conceptualmente los distintos órganos que forman el sistema de gobierno familiar: asociación familiar, asamblea familiar y consejo de familia. En este punto se hace necesario abordar la distinción conceptual entre asociación familiar y asamblea familiar, que resulta trascendente para comprender rigurosamente la función de gobierno del consejo de familia y sus dinámicas de comunicación con otros órganos del sistema familiar.

De acuerdo a la interrelación posible y a las dinámicas de coordinación entre los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, se distinguen algunos modelos de gobierno propios de la empresa familiar que ayudan a visualizar distintos desarrollos del consejo de familia. El primer modelo se describe como un consejo de familia *inclusivo*, de tipo *reunión familiar*. El segundo modelo puede describirse como un consejo de familia que representa a los accionistas, bien supervisando el consejo de administración (Ceja, Barbat y Tápies, 2013), o bien actuando como un consejo holding que supervisa a varios consejos de administración operativos (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza, 2014). Un tercer modelo podría describir a un consejo de familia y a un consejo de administración actuando como “brazos”, respecto a familia y empresa, de la junta de accionistas o consejo de dueños. Corresponde a una figura triangular que integra a los tres sistemas: empresa, propiedad, familia (Lansberg, 1999). El cuarto modelo de gobierno se describe como un rectángulo, en el que se alinean en paralelo los órganos de gobierno de la empresa accionistas-consejo de administración, de la familia asociación o asamblea familiar-consejo de familia, clarificando sus distintos ámbitos funcionales (Carlock y Ward, 2001 y 2010). Un quinto modelo de gobierno muestra a una asociación familiar y su consejo de familia, junto a una junta de accionistas y un consejo de dueños, desplegando sus funciones sobre diferentes estructuras operativas empresariales, patrimoniales y filantrópicas (Ward, 2008; Eckrich y McClure, 2012). Por último, un sexto modelo de gobierno se describe a través de un consejo de familia en una pluralidad de estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas, como en el quinto modelo, pero teniendo en cuenta que también hay desarrollos empresariales, patrimoniales y filantrópicos, propios de los subgrupos familiares.

En el capítulo III se abordan cuestiones relativas al diseño y la estructura del consejo de familia, con una especial consideración a su evolución desde su condición de *foro de comunicación* a su condición de *órgano de gobierno*, que implica la expresión de un marco de legitimidad para su actuación. Este marco de legitimidad será de ordinario el protocolo familiar o bien los reglamentos de gobierno de la familia en toda su extensión.

Especial importancia tiene la composición y el liderazgo del consejo de familia, pues en gran medida el cumplimiento de su función de gobierno depende de la calidad de sus miembros y de su estructura. Las limitaciones que la familia afronta en sus primeras etapas, debido al pequeño tamaño de la familia, impactan en que los consejos de familia cumplan funciones efectivas de gobierno, más allá de que se le adscriban formalmente a través de reglamentos o protocolos familiares. Temas como los criterios de composición del consejo de familia, inclusivos o representativos; el número adecuado de miembros para que el consejo de familia trabaje adecuadamente como un equipo eficaz; los sistemas de elección de los miembros del consejo de familia; las cualidades que han de tener los miembros del consejo de familia y el tipo de liderazgo que la familia necesita para gobernarse, son objeto de desarrollo y contraste por los autores más reconocidos.

La administración y gestión del consejo de familia también es objeto de atención específica y, dentro de ella, la distribución de cargos así como la distinción de funciones y responsabilidades dentro del propio consejo. Su presupuesto económico tiene un gran

impacto sobre la eficacia de sus funciones, pese a no ser un tema debidamente estudiado y, de hecho, se advierte una generalizada popularización de consejos de familia que se confunden con *oficinas familiares*, fruto del desarrollo de la riqueza patrimonial en las sociedades occidentales. Las reuniones del consejo de familia también son objeto de atención en cuanto a la periodicidad y duración, su preparación previa y convocatoria a través de agendas, el estilo y pautas de moderación que exigen sus reuniones, la información de que se dispone y los invitados que acuden a reportar, así como especialmente el delicado tema de cómo se adoptan las decisiones que corresponden a la familia. En último término, se da cuenta de algún concepto sobre evaluación de consejos de familia.

La función de los consejeros externos en los consejos de familia, como meros facilitadores, asesores o bien como consejeros estables, requiere una atención específica, pues en la doctrina no se advierte con claridad que exista una verdadera función profesional que cumplir. A diferencia de la función de los consejeros externos e independientes en los consejos de administración o consejos de accionistas, la función de los consejeros externos en los consejos de familia carece aún de fundamentación a nivel profesional.

Por último se presta atención a algunos supuestos de empresas multifamiliares, así como al funcionamiento de distintos consejos de familia de ramas familiares, y a la pluralidad de consejos de familia que coexisten libremente con sus propias estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas.

La segunda parte de este trabajo se ocupa del desarrollo de los casos de empresas familiares seleccionadas, para testar los conocimientos y la aplicación de los conceptos aparecidos en la literatura de empresa familiar que se consignó en la parte primera.

En el capítulo IV se desarrolla una breve introducción al estado de la ciencia en cuanto a desarrollos metodológicos en empresa familiar. De entre todos los autores, Pramodita Sharma servirá como fuente reconocida del estado de la ciencia y su evolución en estos últimos veinticinco años (1990-2015), que enmarcan el periodo de desarrollo del conocimiento sobre gobierno de la empresa familiar. En lo que se refiere específicamente al gobierno de la familia y a los consejos de familia, hacemos propias las apreciaciones de Gersick y Feliú (2014), que advierten cómo la atención prestada por los estudiosos e investigadores al gobierno familiar raramente pasa de lo meramente descriptivo o bien de lo vulgarmente prescriptivo. De ahí que en este trabajo hayamos tratado de complementar la parte teórica con la empírica, práctica o experiencial. Realizadas estas apreciaciones, en el capítulo se justifica la razón de que no empleemos un metodología cuantitativa, sino que optemos por la metodología cualitativa en el planteamiento del estudio de campo a través de casos.

Justificada la metodología cualitativa a emplear, se explican los criterios de selección de los nueve casos utilizados, que recogen la experiencia en consejos de familia de empresas familiares españolas, chilenas y peruanas. Asimismo, se da cuenta del orden seguido en las entrevistas semi-estructuradas, así como de la estructura a seguir en el análisis de los casos.

En el capítulo V se aborda la descripción de cada uno de los nueve casos seleccionados objeto de estudio, a saber (1) Drilling & Co, (2) Electrometal & Co, (3) Mediagroup, (4) Agrofoods, (5) Pharmacorp, (6) Security, (7) Transcorp, (8) Cooper y (9) Refreshments.

En el capítulo VI se procede al análisis cruzado de los nueve casos, abordando la creación de los consejos de familia y fines expresados, el liderazgo, la estructura y composición,

las funciones adscritas de gobierno, las dinámicas de relación con otros órganos de gobierno de la empresa y de la familia, así como su desempeño, evolución y retos que se plantean a futuro.

En la tercera parte del trabajo se abordan tres distintos niveles de conocimiento o perspectivas de estudio del tema objeto de investigación que, en nuestra opinión, son necesarias, y han de servir complementariamente para comprender la función de gobierno del consejo de familia con mayor profundidad. La primera perspectiva de estudio se corresponde con (1) el *nivel competencial*; la segunda perspectiva con (2) el nivel *funcional-cultural*, y la tercera con (3) el nivel *antropológico*. Respecto a los dos primeros niveles hay antecedentes en la literatura de empresa familiar, si bien no suficientemente diferenciados, y del tercer nivel no nos constan acercamientos ni antecedentes.

En el capítulo VII se aborda el desarrollo conceptual del nivel que denominamos *competencial*. En este nivel se desarrollan los conceptos que permiten justificar la legitimidad del consejo de familia como verdadero órgano de gobierno, pese a no tener un reconocimiento legal o jurídico. La cuestión de la legitimación del consejo de familia como órgano que ejerce una verdadera función de gobierno se fundamentará, de un lado, en la formalización de un cuerpo de gobernados o *constituency*, que se constituye como *asociación familiar* sometándose libremente a su gobierno, y de otro lado en la configuración formal del consejo de familia como órgano de gobierno que forma parte de un sistema corporativo –empresarial y familiar–, con cuyos demás órganos se interrelaciona.

Bajo esta perspectiva de legitimación en el ejercicio de funciones de gobierno, se desarrollan las atribuciones de competencias del consejo de familia en relación a los órganos de gobierno del sistema empresarial, es decir, las juntas de accionistas, los consejos de dueños u *owner's councils* y los consejos de administración, y también se desarrollan las atribuciones de competencias al consejo de familia en relación a los órganos de gobierno del sistema familiar, es decir, las asociaciones y asambleas familiares.

Tras el análisis de la cuestión de la legitimación de gobierno y las posibilidades de configuración o diseño de competencias para ejercerlo, se abordan tres temas de gran importancia práctica, a saber, el relativo a las formas en que se adoptan los acuerdos en el consejo de familia, el relativo a la validez y ejecutividad de tales acuerdos, así como los límites que existen respecto a las funciones de gobierno del consejo de familia, que pueden –en nuestra opinión– resumirse en dos: los que marca la legalidad y los impuestos por el respeto a la intimidad personal de los miembros de la familia.

En el capítulo VIII se aborda el estudio del que hemos denominado nivel *funcional-cultural* de gobierno del consejo de familia, que, desde el nivel anterior propio de las competencias, ahonda hacia las funciones que ha de desarrollar el gobierno de la familia en el cumplimiento de sus fines. A tales efectos, proponemos un *modelo conceptual* que habría de servir como mapa funcional del ejercicio de la función de gobierno de un consejo de familia en cualquier etapa de su evolución.

En primer lugar se distingue un *ámbito material* de ejercicio de la función de gobierno de la familia, que ha de operar respecto de las distintas instituciones de creación de riqueza que coexisten en la vida de una empresa familiar. Estas tres instituciones de creación de riqueza son (1) las empresas, (2) el patrimonio y (3) la filantropía, que resultan correlativas respectivamente a los hábitos personales de *emprender*, *preservar* y *compartir*. Este primer eje funcional del gobierno de la familia se orienta a las decisiones a adoptar en tales instituciones y a la educación de los miembros de la familia para que

puedan actuar responsablemente respecto de las necesarias decisiones en el futuro. La función es propiamente de *formación o educadora y de información*, su objeto es la toma de decisiones acertadas y responsables, y el hábito a desarrollar es el aprendizaje a través del conocimiento o inteligencia.

En segundo lugar se señala un *ámbito temporal* de ejercicio de la función de gobierno de la familia, que se proyecta hacia la búsqueda del *para qué* o *propósito* de estas instituciones de creación de riqueza para la familia. Desde este eje de gobierno, se plantean como temas a desarrollar (4) el legado recibido del pasado, tanto patrimonial como de conocimientos y valores, (5) la visión de futuro o sueño compartido familiar, y (6) la continuidad, es decir, lo que tenemos que hacer en presente para hacer vigente lo recibido del pasado y real lo que hemos proyectado hacia el futuro. Este eje de gobierno es, en nuestra opinión, el nuclear del consejo de familia. La función de gobierno ejercida tiene que ver aquí con la *comunicación* y la promoción de un sentir común –consenso– entre los miembros de la familia, a nivel decisorio es correlativa de los valores y posiciones de la familia, y el hábito a desarrollar tiene que ver con las emociones y los afectos, o sentir, personales.

En tercer lugar, se distingue un *ámbito formal* que se corresponde con la función de gobierno que ha de ordenar los distintos niveles de adopción de decisiones en las organizaciones humanas, a saber: (1) el operativo o de gestión, (2) el propio del gobierno representativo y (3) el que corresponde a la propiedad o ámbito fundacional asociativo. Estos tres niveles de adopción de decisiones en una organización han de referirse diferenciada pero homogéneamente al sistema empresarial y al sistema familiar. En este ámbito el gobierno de la familia es fuente de ordenación o configuración de la propiedad, de los consejos de administración, y de las estructuras directivas de empresas, patrimonio y filantropía. Del mismo modo, el gobierno familiar puede estructurar eficazmente la asociación y la asamblea familiares, el mismo consejo de familia y los demás órganos o comités que sean oportunos. Esta función de gobierno tiene un contenido de *planificación o normativo*, es fuente a nivel decisorio de reglas y políticas, y el hábito a desarrollar tiene que ver con la voluntad humana, cuya consistencia abre espacio a la confianza entre los miembros de la familia.

Tras desarrollar los tres ejes funcionales, a través del despliegue de los nueve temas a los que ha de extenderse la función de gobierno del consejo de familia, se concluye el capítulo con la expresión del modelo conceptual en su correspondiente figura. La correlación de los nueve temas con hábitos de la persona facilita el engarce conceptual con el ámbito más profundo, de carácter antropológico.

En el capítulo IX se aborda el que hemos denominado *nivel antropológico*, cuya finalidad es comprender qué sea la persona y qué sea la familia, pues una función de gobierno de organizaciones humanas no puede carecer de esta justificación si desea ser consistente. Para desarrollar esta perspectiva más filosófica hemos seguido las aportaciones de Leonardo Polo, desarrolladas por Juan Fernando Sellés, como máximos exponentes de lo que se ha denominado *humanismo personalista*, basado en una antropología trascendental inédita en nuestra cultura.

Desde el conocimiento que aporta la antropología filosófica trascendental, se trata de enfocar la apertura constitutiva de la persona a la familia y a la empresa, así como los distintos niveles de intimidad que tiene para la persona el hecho de ser “familia” y de ser “oeconomicus”.

Tras esas consideraciones, se abordan algunas consecuencias de la perspectiva antropológica de la persona y de la familia en relación al gobierno de empresas y

organizaciones. Por último, se desarrolla el gobierno típico de la familia (empresaria) desde el punto de vista de la antropología de la persona, tratándose los temas relativos al fin del gobierno de la familia empresaria, el estilo que ha de serle característico, la gestión y prevención de conflictos y tensiones, así como el respeto a la libertad personal.

Como parte de la literatura utilizada está originariamente en inglés, las traducciones de este trabajo –salvo cuando se han utilizado ediciones en castellano– corresponden enteramente al autor de esta tesis.

Para terminar, es indispensable agradecer a quienes han contribuido a que esta investigación se haya podido llevar a cabo y sin cuya ayuda simplemente no hubiera sido posible.

En primer lugar, agradezco al Dr. Salvador Rus Rufino, por su tiempo y su dedicación para darme las orientaciones necesarias, realizar correcciones y comentarios, y ser siempre un ejemplo de absoluta e incondicional confianza, no sólo en mí sino en la relevancia del tema, así como un aliento constante que me ha ayudado a llevar este trabajo a término.

En segundo lugar, al Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, así como al IESE en Madrid, cuyos equipos profesionales me facilitaron en todo momento el apoyo moral y material necesario durante los años de desarrollo de esta investigación. Un especial agradecimiento tengo que mostrar a Leire Uribeetxebarria y a María Mora Figueroa por su servicio constante en las fases más arduas de esta investigación. Igualmente a los doctores del IESE, Miguel Ángel Gallo, Josep Tápies y Salvatore Tomaselli, que con sus indicaciones preliminares y sus buenos consejos facilitaron el posterior curso de esta investigación hasta su finalización.

En tercer lugar, quiero agradecer a los doctores Joseph Astrachan y Torsten Pieper, del Cox Family Enterprise Center del Colles College of Business de Atlanta (Georgia, Estados Unidos), por su generosidad desinteresada y su delicada hospitalidad al acogerme en el verano del año 2013, y facilitarme el acceso a un inestimable fondo bibliográfico norteamericano e internacional.

En cuarto lugar, debo manifestar un hondo agradecimiento al Instituto de la Empresa Familiar en España, así como a sus asociaciones territoriales, en especial la Asociación Catalana de la Empresa Familiar dirigida por Vicenç Bosch, y a las Asociaciones de Empresa Familiar de Chile y Perú, por su inestimable colaboración en la selección de los casos utilizados en la parte segunda de este trabajo.

En quinto lugar, a las familias españolas, chilenas y peruanas que con total generosidad y transparencia me facilitaron su tiempo e información para poder desarrollar adecuadamente el trabajo práctico de campo. La necesaria discreción y el anonimato requerido en toda investigación me impiden desvelar su identidad, pero no mostrarles mi más sincero y expreso agradecimiento.

Finalmente, a mi familia, comenzando por mis padres Arturo y Menchu, cuyo ejemplo de trabajo y sacrificio nunca me ha abandonado a la hora de afrontar las exigencias de conciliar la constante dedicación a la investigación con una intensa agenda de trabajo profesional en distintos lados del océano. Y a mi esposa, María Beamonte, que ha sido el sacrificado soporte, la compañera de fatigas y, sobre todo, una fuente constante de ánimo y buen humor durante todos estos años de investigación.

PARTE PRIMERA

EL CONSEJO DE FAMILIA Y EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

CAPÍTULO I. EL CONSEJO DE FAMILIA: CONCEPTO, NATURALEZA Y TIPOLOGÍAS.

1. Marco contextual y antecedentes.

El gobierno de la empresa familiar, a diferencia del gobierno de otros tipos de empresas, debe atender al hecho diferencial de que la continuidad de la propiedad y el control del gobierno de la empresa pretenden mantenerse en manos de la familia. Así, al trabajo sobre los temas comunes de buen gobierno corporativo estrictamente empresarial, se une la necesidad de desarrollar buenas prácticas de gobierno en lo que toca también a la familia. El enfoque específico de esta tesis se centra, pues, en general, en las buenas prácticas de gobierno de la familia empresaria, y más específicamente, en el órgano que las pone de manifiesto y desarrolla: el consejo de familia.

La práctica extendida de empresas familiares en todo el mundo ha puesto de manifiesto que los órganos propios del gobierno corporativo de las empresas –juntas de accionistas, consejos de administración, etc.– no son capaces de dar respuesta y, en consecuencia, no pueden afrontar con éxito las necesidades de su continuidad en el tiempo a través de las generaciones. Si ello fuera así, habríamos encomendado su solución a esos órganos de gobierno empresariales y no habría sido necesario poner en marcha los órganos de gobierno propios de la familia, como lo es el consejo de familia.

Es un hecho realmente sorprendente y culturalmente muy significativo que las empresas familiares hayan desarrollado, paralelamente a las buenas prácticas de gobierno corporativo generalizadas en el mundo empresarial, unos órganos de gobierno específicamente adecuados a la naturaleza de la familia. No es ni mucho menos habitual encontrar fenómenos parecidos en los que la vida empresarial fomente la aparición de órganos formales de gobierno al margen de la norma y legislación vigente, llegando a generalizarse con tanta extensión e intensidad.

En cierto modo, su éxito constituye un reconocimiento a la necesidad de profundizar en el sentido personal y humanizante de las empresas y su gobierno, a la vez que un buen ejemplo por parte de las empresas familiares para el resto de empresas y corporaciones que, con el tiempo, será objeto de mayor aprecio y fuente de extracción de valiosas lecciones.

1.1. Antecedentes.

1.1.1. Antecedentes históricos.

Resulta natural entender que las empresas familiares longevas han debido utilizar históricamente fórmulas u órganos similares al consejo de familia para facilitar al menos las necesidades de comunicación de los miembros de la familia con vistas a la continuidad empresarial familiar. Por así decirlo, no cabe pensar que hayan existido familias empresarias longevas, y por tanto exitosas en la sucesión intergeneracional, sin que al menos se produjeran “reuniones familiares” más o menos formales, tanto para comunicarse e intercambiar opiniones, como para, llegado el caso, adoptar las decisiones necesarias para la familia.

Si bien se han realizado estudios históricos sobre la evolución de las empresas familiares en los siglos precedentes, y en ellos se da cuenta del desarrollo de cuestiones referentes a la sucesión, no se ha prestado una suficiente atención al tema del gobierno.¹ En consecuencia, no existe constancia cronológica exacta de la aparición de los órganos de comunicación y gobierno de la familia, menos aún de los consejos de familia específicamente.

Bogod, Leach y Merson² recogen casos de empresas británicas longevas de antigüedad mayor a los cien años (Anglia Maltings y Billington’s) con reglas no escritas referidas al acceso de miembros de la familia al trabajo en la empresa familiar así como a su retiro y, por tanto, presuponen la existencia –al menos– de reuniones de algunos miembros de la familia para llegar a ciertas decisiones.

Kets de Vries³ sitúa en el año 1950 el diseño e implantación de una forma de consejo de familia o “family board” por la familia Bonnier, con la finalidad de llegar a unos acuerdos familiares que evitaran futuras disputas, principalmente entre accionistas en la compra y venta de acciones de la compañía familiar. Esta práctica de la familia Bonnier parece sugerir que los pactos de accionistas y, en consecuencia, los comités o consejos que gobernaban esos pactos pudieron ser un antecedente legal o formal de los consejos de familia tal y como hoy los conocemos.

En el campo de los estudios históricos, Andrea Colli es el autor que más profusamente ha estudiado la evolución de las empresas familiares⁴. Según Colli, tres son los factores en que históricamente inciden las empresas familiares para abordar los retos propios de las circunstancias de los años 80 y 90:

- La elección del sucesor, si bien desde el punto de vista de la gestión o el management.

¹ Colli, A. y Fernández Pérez, P. (2014), p. 273.

² Bogod, T. Leach, P. y Merson, R. (2004), pp. 54-72.

³ Ket de Vries, M. (1996), pp. 236-237.

⁴ Colli, A. (2003), pp. 68-69.

- Las prácticas de gobierno corporativo y el acceso de medianas y grandes familias a los mercados financieros.
- La necesidad de fortalecer los valores y la cultura familiares para mantener estabilidad ante las incertidumbres.

Colli alude específicamente a la difusión de las prácticas de gobierno corporativo empresarial entre las familias empresarias, principalmente en los años 90, como el detonante de la generalización de los protocolos o constituciones, así como de la popularidad y formalización de las reuniones familiares.

Por lo tanto la perspectiva histórica muestra que las empresas familiares han debido mantener reglas de gobierno “no escritas” o “informales” para facilitar su continuidad, principalmente en lo referido a la entrada a trabajar y al retiro de miembros de la familia respecto a la empresa familiar. Asimismo, existe evidencia de acuerdos más formales en lo referido a la compra-venta de acciones en la empresa familiar y, en su caso, de comités o consejos que gobiernan dichos acuerdos. Con la difusión de las prácticas de gobierno corporativo entre medianas y grandes familias empresarias en los años 80 y 90, se popularizarían las constituciones o protocolos familiares y el consejo de familia como órgano de gobierno de las familias empresarias.

Este sería, pues, el contexto cronológico de generalización y popularidad del concepto y práctica de los consejos de familia.

1.1.2. Antecedentes sociológicos.

Es evidente que no tenemos un marco histórico que nos señale con claridad cuándo comenzó el deseo natural de las familias empresarias de adoptar reglas y de reunirse para promover su unidad con vistas a la continuidad intergeneracional. En cambio, el fenómeno sociológico sí puede encuadrarse en unas fechas determinadas y, de esta forma, tenemos la oportunidad de profundizar en los motivos y en las circunstancias que avalan su popularidad.

Como hemos visto, la difusión de las prácticas de gobierno corporativo entre las medianas y grandes empresas familiares, da lugar, en los años 80 y 90, a la toma de conciencia sobre los problemas propios del gobierno de la familia. Pero, a su vez, también en los años 80 y 90 principalmente, este hecho coincide con otro fenómeno sociológico, de no menor importancia, como es la aparición y la proliferación de institutos o asociaciones de empresas familiares nacionales e internacionales, asociaciones de consultores de empresa familiar y cátedras de empresa familiar.

- El Family Firm Institute⁵, o FFI, nace en el año 1986 en Estados Unidos, como respuesta a las necesidades de una aproximación multidisciplinar al fenómeno de la empresa familiar, asociando a los consultores especializados en estas materias. Actualmente tiene carácter global.

En el seno del Family Firm Institute se crea la primera revista especializada en empresa familiar, *Family Business Review* (FBR), que tendrá un enorme

⁵ <http://www.ffi.org/?page=History> (Consultado el 8 de febrero de 2016).

impacto en la difusión de las prácticas de gobierno de empresa familiar por todo el mundo.

- El Family Business Network⁶, o FBN, nace en el año 1989 con carácter global y con la finalidad de asociar a capítulos (chapters) nacionales en una red internacional que facilite el networking de las empresas familiares y la difusión de las buenas prácticas. Actualmente está presente en 58 países y agrupa a unas 3.000 empresas familiares.

- El Instituto de la Empresa Familiar⁷ nace en España en el año 1992 como consecuencia de la unión de las familias más prestigiosas del país, con el fin principal de tener una mayor presencia institucional y legislativa en defensa de los intereses de las empresas familiares. En el año 1993 lograría una modificación legislativa que reconocía una exención a las empresas familiares en el Impuesto de Sucesiones, así como un trato favorable en el Impuesto de Patrimonio.

- Asociados o no al Family Business Network se crean y desarrollan múltiples y heterogéneas asociaciones de empresas familiares en Europa (Institute for Family Business UK, Associazione Italiana delle Aziende Familiari, etc.) en Latinoamérica (AEF Chile, AEF Perú, FBN Colombia, FBN Brazil, etc) en América del norte (CAFE Canada y FBN Norteamérica), en Oriente Medio (Tharawat), y en Asia y Oceanía (Family Business Australia).

- En el ámbito universitario, y más específicamente en el seno de prestigiosas escuelas de negocios, se crean cátedras y centros de empresa familiar con el objeto de investigar científicamente el fenómeno y difundir, mediante la enseñanza y las publicaciones, los conocimientos y las buenas prácticas detectados. Así, en Estados Unidos Harvard Business School, Cox Family Enterprise Center, Kellogg Business School y Wharton School of Management; en Europa, el IESE (España), el INSEAD (Francia), el IMD en Lausanne (Suiza) o la Bocconi School of Management (Italia), por poner ejemplos significativos.

- A fecha de hoy existen innumerables revistas y publicaciones de empresa familiar en todas las culturas del mundo, que difunden los avances, los conceptos y las buenas prácticas en el conocimiento de la empresa familiar.

La influencia de las distintas manifestaciones institucionales de este fenómeno sociológico sobre la generalización de las prácticas de gobierno entre las empresas

⁶ <http://www.fbn-i.org/who-are-we/> (Consultado el 8 de febrero de 2016).

⁷ <http://www.iefamiliar.com/web/es/> (Consultado el 8 de febrero de 2016). El Instituto de la empresa familiar es una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad, con una facturación media por compañía de 1.500 millones de euros, lo que representa de forma agregada el equivalente al 17,5% del Producto Interior Bruto de España y hasta el 27,5% si se incluyen las 17 Asociaciones Territoriales de empresa familiar vinculadas a esta institución, que engloban a 1.100 compañías.

familiares no debe en absoluto subestimarse⁸. Al contrario, podríamos decir que la irrupción de estas instituciones en el ámbito de la empresa familiar ha significado un extendido reconocimiento político y legislativo –que va en aumento– de su importancia para la actividad económica, así como una aceleración inaudita de las prácticas de gobierno propias de las familias empresarias a escala mundial.

El otorgamiento de beneficios fiscales y tributarios a las empresas familiares por parte del Estado ha potenciado el asociacionismo, por un lado, y la proliferación de buenas prácticas de gobierno entre las mismas, por otro.

Como se ha dicho, el Instituto de la Empresa Familiar logró con éxito modificar la legislación en el año 1993 en lo referente al Impuesto de Sucesiones. Como consecuencia de su actuación, la legislación reconoció una exención de pago del impuesto para las empresas familiares que cumplieran determinados requisitos, así como un trato favorable en el Impuesto de Patrimonio⁹.

En el año 2001, como ejemplo significativo, se abordó en el Senado español un estudio sobre la problemática de la empresa familiar en el país que, una vez finalizado, será objeto de publicación en el Boletín Oficial de las Cortes Generales¹⁰.

En este trabajo del Senado¹¹ se pone de manifiesto por primera vez en una sede legislativa la importancia del consejo de familia como instrumento para transmitir los valores familiares a las siguientes generaciones cuando, debido a la extensión de la familia, ya no funciona el ejemplo personal de padres a hijos:

Para las empresas familiares de relativa importancia, una de las cuestiones críticas es transmitir los valores de generación en generación, lo que en una primera fase sucede mediante el ejemplo y demostración de los padres a los hijos, pero llega un momento en que explicar a las siguientes generaciones las razones por las que la familia adoptó ciertos valores de empresa, y resulta peligroso controlar la práctica de estos valores en el negocio familiar, ya que si son muchos los accionistas, hay que atribuir el papel de control a un cuerpo colectivo, como puede ser el consejo de administración para las empresas con forma societaria o el consejo de familia, con lo cual aludimos a otro de los temas trascendentes para las empresas familiares.

El capítulo VII del informe relativo al protocolo familiar también alude al consejo de familia¹²:

⁸ Fernández Pérez, P. y Colli, A. (2013b), p. 9. Estos autores hablan de una revolución global que ha afectado al desarrollo de las empresas familiares a escala mundial. Fernández Pérez P. (2013a), p. 71. En este estudio, Fernández Pérez advierte que la transición a un modelo moderno de gestión en la empresa familiar catalana –en la que se incluye como práctica de gobierno al consejo de familia– es debido al impacto de la educación superior, a la acumulación de capital en las familias y al desarrollo de servicios profesionalizados de asesoría y consultoría de empresa familiar.

⁹ Instituto de la Empresa Familiar (2004), pp. 33-41.

¹⁰ Boletín Oficial del Estado, nº 312, de 23 de noviembre de 2001. Informe de la ponencia de estudio para la problemática de la empresa familiar.

¹¹ Boletín Oficial del Estado, nº 312, de 23 de noviembre de 2001, p. 27.

¹² Boletín Oficial del Estado, nº 312, de 23 de noviembre de 2001, p. 37.

Otra cuestión que se plantea es que junto a los órganos de gobierno o de deliberación de las sociedades, los protocolos familiares suelen establecer otros órganos como son la junta de Familia y el consejo de familia, el primero con carácter informativo no decisorio, y el segundo con carácter decisorio.

Como fruto de esta ponencia, el Senado español recomendó a todas las instituciones del Estado el apoyo a la implementación de las buenas prácticas objeto de estudio como, por lo que a este trabajo respecta, los protocolos familiares y los consejos de familia¹³.

Paralelamente, el Instituto de la Empresa Familiar español promovió, en colaboración con ESADE, Family Business Knowledge y Banco Bilbao Vizcaya un estudio denominado *Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos*¹⁴ que, durante los años 2004, 2005 y 2006 analizó las fortalezas y las debilidades de una amplia muestra de 1.237 empresas familiares españolas medianas y grandes.

Dicho estudio puso de manifiesto datos significativos relativos a la presencia de instituciones de gobierno en la empresa familiar, como por ejemplo, el protocolo familiar (19%), los comités de dirección (46%), los consejos de administración (61%) y los consejos de familia (31%). Así se constataba la mayor presencia de órganos de gobierno de empresa respecto a instrumentos u órganos de gobierno de la familia. Respecto a la valoración por las empresas familiares de los diferentes órganos de gobierno, el estudio evidencia una mejor valoración de los comités de dirección y los consejos de familia respecto a los consejos de administración¹⁵.

Parece claro que en el año 2006 en España existía ya una fuerte implantación de conceptos propios del gobierno de la familia, como el protocolo familiar y el consejo de familia. Asimismo, entre las empresas familiares españolas también se detectaba una profunda y positiva valoración del consejo de familia frente al consejo de administración.

De modo significativo, el estudio muestra la interrelación de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia. El protocolo familiar, por su parte, incide positivamente en el reforzamiento de los consejos de familia y de los consejos de administración. El consejo de familia, por la suya, incide positivamente en la consolidación y en el desarrollo de los consejos de administración y de los comités de dirección.

Por último, la muestra del grado de satisfacción de las empresas familiares sobre su grado de satisfacción con los instrumentos de gobierno se estructura del siguiente modo: protocolo familiar (0,11), consejo de familia (0,17), consejo de administración (0,09) y comités de dirección (0,09). En cambio, la apreciación de su impacto sobre el beneficio de la empresa difiere a favor de los órganos de gobierno de la empresa: protocolo familiar

¹³ A consecuencia de estas recomendaciones, muchas comunidades autónomas españolas, desarrollarían sus propias medidas específicas para la promoción de los protocolos familiares, y por ende, de consejos de familia, entre las empresas familiares locales. Asimismo y en el año 2003, el Ministerio de Economía publicará la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar que recoge la práctica de los consejos de familia como órganos de gobierno “decisorios”. Ministerio de Economía (2003), pp. 51-53.

¹⁴ Gimeno, A. (2006).

¹⁵ Los resultados de esta valoración resultan bastante comprensibles teniendo en cuenta que las empresas familiares viven con una especial intensidad entre dos conceptos y realidades: de un lado la empresa que principalmente significa trabajo y gestión (comités de dirección) y de otro la familia y su unidad (consejos de familia). El consejo de administración es un órgano de gobierno que a la empresa familiar le cuesta valorar y comprender en su justa medida, en cuanto se aleja del día a día de la empresa y también de las dinámicas propias de la familia.

(0,06), consejo de familia (0,06), consejo de administración (0,10) y comités de dirección (0,10).

El consejo de familia alcanza, pues, una posición de especial importancia como reflejo y medida de la satisfacción familiar y, sin embargo, solo incide sobre los beneficios o desempeño de la empresa en menor medida, o de modo indirecto, a través de los órganos de gobierno de la empresa.

El informe del Instituto de la Empresa Familiar, *La empresa familiar en España (2015)*, corrobora una década más tarde la generalización del uso de los consejos de familia en las empresas familiares españolas.¹⁶

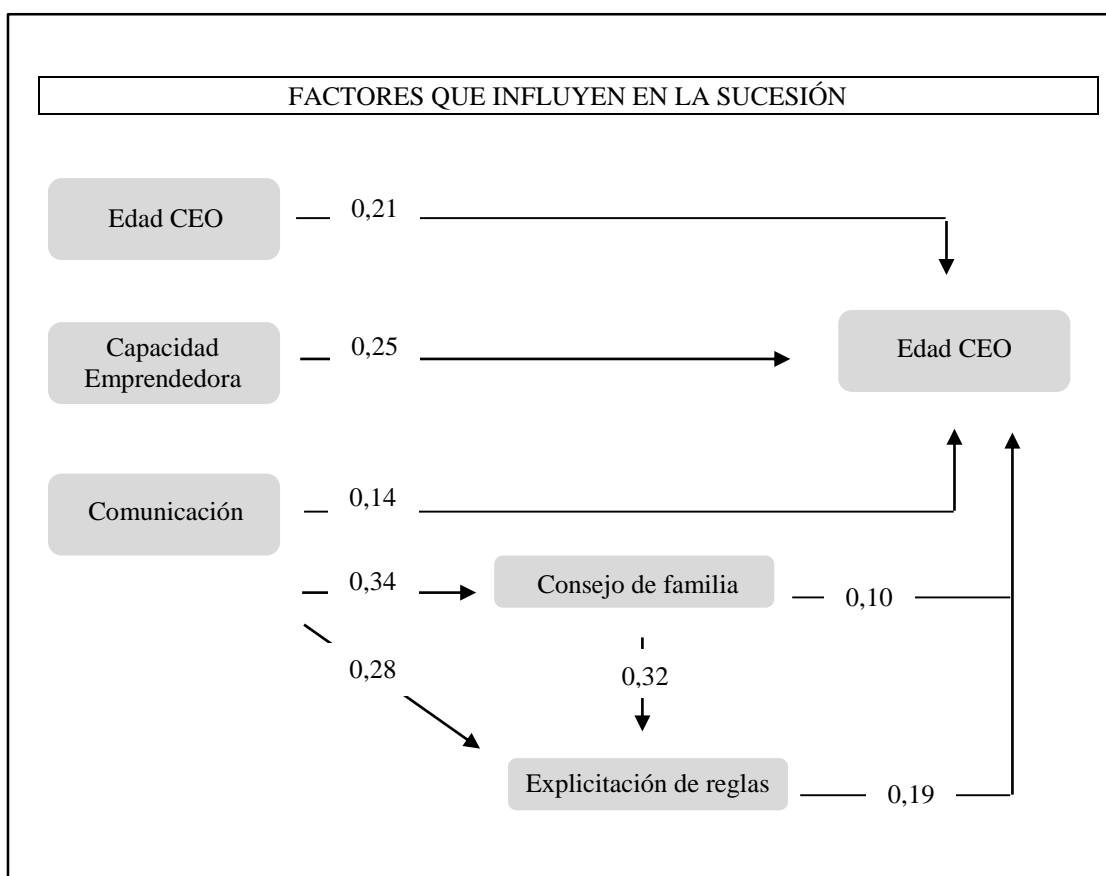


Tabla 1: Gimeno, A. (2006), p. 14.

¹⁶ Instituto de la Empresa Familiar (2015), p. 63. En este informe la proporción entre las empresas familiares de uso del consejo de administración asciende al 49,3% mientras que el uso de los consejos de familia presenta una proporción entre la muestra de 30,2%, similar a la ya detectada por Gimeno en su radiografía del año 2006.

PRESENCIA DE INSTITUCIONES DE GOBIERNO	
Órganos / Instituciones	Frecuencia
Consejo de familia	31%
Consejo de administración	61%
Comité de Dirección	46%
Protocolo	19%

Tabla 2: Gimeno, A. (2006), p. 14.

VALORACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO	
Valoración de los órganos de gobierno	Valor medio (escala del 1 al 5)
Consejo de familia	4,05
Consejo de administración	3,59
Comité de dirección	4,28

Tabla 3: Gimeno, A. (2006), p. 14.

EFECTO TOTAL DE LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO EN EL DESEMPEÑO		
	Satisfacción	Frecuencia
Protocolo	0,11	0,06
Consejo de familia	0,17	0,06
Consejo de administración	0,09	0,10
Comité de dirección	0,09	0,10

Tabla 4: Gimeno, A. (2006), p. 16.

Las manifestaciones sociológicas analizadas continúan revitalizándose en diferentes países del mundo y consolidándose globalmente. Pese a tratarse, en términos generales, de un fenómeno positivo, es preciso alertar de las consecuencias a veces negativas que ha llevado consigo la excesiva y la acelerada proliferación de mecanismos y de fórmulas de gobierno de empresa familiar. Por un lado cabe estimar como una valiosa contribución el hecho de que se trasladen con rapidez las prácticas de buen gobierno a las empresas familiares; pero, por otro lado, cabe apreciar como negativo el hecho de que en no pocas ocasiones la implantación de protocolos familiares o de consejos de familia haya obedecido a razones no muy bien pensadas, ponderadas y justificadas dentro de una estrategia global de desarrollo de la familia y de la empresa.

1.1.3. Expansión internacional.

A partir de la década de los noventa, las buenas prácticas en sede de gobierno familiar, y especialmente los protocolos familiares y los consejos de familia, comenzaron a proliferar entre empresas familiares de muy distintos países y culturas muy diferentes.

Así, Kaslow¹⁷ encuentra huellas de su utilización en países y culturas tan diferentes como Brasil, Canadá, Irlanda, Líbano, Arabia Saudí, Escocia, Corea del Sur, Reino Unido y Estados Unidos, reseñando las consecuencias de los diversos enfoques¹⁸:

En algunos países, se concede un alto valor al individualismo; entre ellos podríamos incluir a Canadá, Escocia y quizás Irlanda, así como los Estados Unidos y el Reino Unido, mientras que un mayor énfasis en la importancia de la lealtad a la unidad familiar (familiarismo) se puede encontrar en Brasil, Chile, Corea, Líbano, Arabia Saudí, Trinidad y Tobago y Turquía. Estos valores culturales arraigados, bien en el lado del individualismo o en el lado del familiarismo a ambos extremos del espectro, tienen un tremendo impacto en las dinámicas y funcionamiento de la empresa familiar –quien estará implicado, donde reside el poder, quien podrá servir en las diferentes estructuras de gobierno, como los consejos de administración y, cuando pueda existir uno, el consejo de familia.

Lansberg y Perrow, por su parte¹⁹, recogen la consolidación de la práctica de los consejos de familia, especialmente en Latinoamérica, entre medianas y grandes empresas familiares.

Poza también ofrece noticias de la práctica del uso de consejos de familia en empresas familiares latinoamericanas profundizando en sus raíces culturales familiares. En opinión de este autor, las empresas familiares latinas reflejan el legado familiar recibido a lo largo de los siglos en su relación con España (madre patria) y con la religión católica, y muestran un mayor aprecio de la unidad y armonía familiares que las empresas estadounidenses. Así, mantener la unidad de la familia tiene un mayor valor a la hora de tomar y motivar decisiones empresariales que en el caso de las empresas norteamericanas.²⁰ Como ejemplo aporta el caso de una empresa familiar del Caribe que inicia su consejo de familia en el año 1987, tiempo antes de que esta institución fuera tratada extensamente en los Estados Unidos.

Dunn²¹ describe el uso de los consejos de familia entre empresas familiares escocesas como un modo o una manifestación de la consolidación del principio por el que la familia ha de servir a la empresa y no al revés. Las empresas familiares escocesas que entienden que la familia ha de alinearse con las necesidades de la empresa, para evitar que instrumentalicen la empresa para sus propias necesidades, utilizan e implementan protocolos familiares, reuniones familiares y consejos de familia.

¹⁷ Kaslow, F. (2006), pp. 121 a 131, 236 a 146, 169 y 170, 214, 244 a 247, 273 a 274, 190, 336 a 342, 354.

¹⁸ Kaslow, F. (2006), p. 408.

¹⁹ Lansberg, I. (1991), pp. 142-143.

²⁰ Poza, E. (1995b), p. 307.

²¹ Dunn, B. (1995), p. 24.

En el mismo sentido Craig y Moores²² reseñan el caso australiano de Dennis Family Corp. El consejo de familia de esta empresa familiar australiana se sitúa a finales de los años 90 y tiene por objeto la creación de un foro donde puedan discutirse temas de importancia para la familia que resultarían inadecuados en otros órganos de gobierno o dirección de la empresa. Cuestiones como la política de dividendos, el nombramiento de consejeros, la estrategia de inversión o las reglas familiares de incorporación y cese del trabajo en la empresa encuentran en el consejo de familia su foro idóneo.

En Italia, Corbetta y Tomaselli²³ recogen en una encuesta un porcentaje de un 10% de empresas familiares que tienen implantado el consejo de familia (7 empresas de un total de 73 empresas familiares encuestadas). Debe tenerse en cuenta, no obstante, que el consejo de familia al que alude la encuesta se define como una de las prácticas para informar a los miembros de la familia y no como un órgano de gobierno específico.

En Estados Unidos, Leon-Guerrero, McCann y Haley²⁴ publicaron uno de los primeros estudios cuantitativos entre empresas familiares del estado de Washington, advirtiendo que el consejo de familia figura en el puesto número 14 de entre 21 prácticas típicas de las empresas familiares. Los consejos de familia o reuniones familiares son más frecuentes, además, en aquellas empresas familiares con ingresos menores o mayores, y están menos implantados en las empresas de ingresos medios. El dato parece sugerir pues, que las familias con más involucración en el trabajo –más pequeñas– tienden a reunirse más, así como aquellas con menos involucración en la dirección, habitualmente más grandes. Sin embargo las empresas medianas, en las que se dan mayores prácticas de profesionalización empresarial junto con una equilibrada presencia de miembros de la familia, tienden a utilizar menos el consejo de familia y las reuniones familiares²⁵.

Estos autores advierten también una positiva y clara correlación entre el número de generaciones de la empresa familiar y el uso de los consejos de familia. Este uso aumenta notablemente conforme las generaciones familiares avanzan. Además, el uso de los consejos de familia está asociado con más fuerza al número de generaciones de la familia que al volumen de ingresos de la empresa.

La atención a la distintividad de la empresa familiar o *familiness* se ha popularizado, y las prácticas de comunicación y gobierno propias de la familia han alcanzado una escala global.²⁶

²² Craig, J. y Moores, K. (2002), pp. 63-67.

²³ Corbetta, G. y Tomaselli, S. (1996), p. 415.

²⁴ Leon-Guerrero, A. McCann, J. y Haley Jr, J. (1998), p. 112.

²⁵ Leon-Guerrero, A. McCann, J. y Haley Jr, J. (1998), p. 114.

²⁶ *The Economist* (2015), pp. 3-16. En este informe especial se destaca el uso de buenas prácticas de gobierno familiar en culturas no occidentales, como las árabes o las asiáticas, en las que el hecho familiar es más cohesivo que en occidente. No obstante, no se aclara en el informe como impactan sobre estas prácticas de gobierno, las muy distintas concepciones de lo que la familia significa en tan distintas culturas.

1.2. Aproximaciones doctrinales al consejo de familia.

1.2.1. El consejo de familia en la literatura sobre empresa familiar.

La literatura sobre empresa familiar se inicia a finales de los años sesenta gracias a las obras de los primeros especialistas en el campo, entre los cuales destaca Leon Danco.

Durante la década de los setenta los estudios sobre empresa familiar estarán casi exclusivamente centrados en las cuestiones relativas a las peculiaridades de los fundadores de empresas familiares y las dificultades para abordar el proceso natural de la sucesión, comprendida esta como un “traspaso del testigo” (*passing the batton*) entre el fundador y su sucesor. La cuestión central será cómo persuadir al fundador para afrontar la sucesión a tiempo y cómo elegir acertadamente al sucesor.

Los años ochenta abren paso a la generación de los primeros modelos conceptuales sobre empresa familiar, cuya fecundidad atravesará gran parte de las obras de los autores en esta década y en la década de los noventa. Buenos ejemplos son el modelo de Peter Davis y Douglas Stern (1981) y las tesis doctorales de John Davis (1982) y Barbara Hollander (1983). Especial relevancia para nuestro objeto tendrá el modelo conceptual de John Davis, comúnmente conocido como el “modelo de los tres círculos”, por el que se distinguen tres sistemas (empresa, propiedad y familia) que interactúan entre sí. De la interacción entre los referidos sistemas se muestran diferentes subsistemas y roles personales que harán del modelo de los tres círculos un modelo conceptualmente sencillo y elegante, a la vez que sumamente práctico. En esta década, cabe destacar también la obra de Dyer Jr. (1986), que analiza los cambios culturales en las compañías familiares.

En el año 1987 John Ward publicó su obra *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership*, en la que por vez primera aparece el término “consejo de familia”. En esta obra de Ward, el consejo de familia se diferencia claramente de las reuniones y foros familiares informales; y se incardina en el ámbito propio de los órganos con funciones formales de gobierno en las empresas familiares. De hecho, al tratar del consejo de familia propio de las empresas familiares que actúan bajo el principio “*family enterprise first*”, este se describe como “*representativo*”.²⁷ Ward distingue claramente, por tanto, las reuniones propias de toda la familia de las reuniones formales en las que la familia es representada por algunos de sus miembros. Asimismo, Ward subraya la función de gobierno, liderazgo colectivo y toma de decisiones del consejo de familia de modo complementario al consejo de administración y a los líderes individuales. El consejo de familia aparece, pues, como un órgano con funciones de gobierno que han de ser especificadas, y unos miembros que han de ser elegidos por un término o mandato concreto, asimilando así su función a la de un consejo de administración.²⁸ Por último, también advierte Ward la funcionalidad del consejo de familia como instrumento o mecanismo hábil para la prevención y resolución de conflictos.²⁹

²⁷ Ward, J.L. (1987), p. 144.

²⁸ Ward, J.L. (1987), p. 156.

²⁹ Ward, J.L. (1987), p. 157.

El consejo de familia también fue desarrollado por Lansberg desde el punto de vista de la sucesión en el artículo “The succession conspiracy”, publicado en 1988 en FBR y muy difundido en el mundo académico y en el ámbito de la consultoría. Lansberg describe ciertos factores de ambivalencia ante el proceso de planificación de la sucesión en varios grupos de interés de la empresa familiar: el fundador, la familia, los propietarios y los gestores. Para gestionar la ambivalencia en estos grupos el autor recomienda una serie de intervenciones dirigidas a facilitar la elaboración de un plan de sucesión. Así, recomienda el diseño del consejo de familia como una de las estructuras apropiadas para gestionar el cambio ante el declive del fundador.³⁰ Para Lansberg, el consejo de familia también cumple una función principal de comunicación y unidad de los distintos subgrupos de la familia: el fundador y la esposa, los hijos y otros miembros de la familia con participación significativa en la empresa. Inicialmente Lansberg concibe el consejo de familia como un órgano de comunicación y cohesión en torno a la visión familiar y a los valores que, por tanto, solo debería operar como un ente asesor del consejo de administración. En esta primera aproximación de Lansberg, la función de adopción de decisiones y políticas no corresponde tanto al consejo de familia como al consejo de administración. Desde este punto de vista, el consejo de familia se comprende como una *instancia*, un *foro*, de reunión, comunicación y cohesión de los distintos subgrupos de la familia con la finalidad de no interferir en la gestión de los órganos de la empresa.³¹

El modelo de consejo de familia “*representativo*” dibujado por Ward también es visto por Jonovic como ejemplo de órgano de gobierno que incluso podría asumir las funciones de consejo de administración. En efecto, frente a la prescripción común de utilizar consejos de administración con consejeros externos e independientes, se alza la práctica habitual de las empresas familiares de tener consejos de administración formados exclusivamente por miembros de la familia. En ese caso, ¿cuál es la diferencia efectiva entre un consejo de administración y un consejo de familia?, ¿por qué tener dos órganos de gobierno para la toma de decisiones? Jonovic, en contra de la opinión general, entiende que no hay razón de peso para considerar que un consejo de administración con externos haya de tener un mejor desempeño que un consejo de administración formado por familiares, en cuyo caso, no sería muy distinto del consejo de familia *representativo* dibujado previamente por Ward.³²

En esta década comienza, pues, a tratarse con singularidad el sistema “*familia*” como diferente al sistema “*propiedad*” y al sistema “*empresa*”, a la vez que se analizan las interacciones de la familia con la propiedad y con la empresa. Pese a que no se encuentra aún ninguna mención al concepto del consejo de familia hasta los estudios de Ward (1987), Lansberg (1988) y Jonovic (1989), es preciso reconocer que se siembran las bases para llegar al mismo en el futuro.

En la década de los noventa, Dennis Jaffe desarrolló bajo un punto de vista práctico la forma de poner en marcha un consejo de familia, si bien este autor centra sus aportaciones en un tipo de consejo de familia consistente en todos los miembros de la familia con una determinada edad. Se refiere por tanto al consejo de familia “*inclusivo*” que se confunde –de hecho– con la asamblea o asociación familiar. Jaffe, pues, acierta con el objetivo del

³⁰ Lansberg, I. (1988), p. 75.

³¹ Lansberg, I. (1988), p. 76.

³² Jonovic J, D. (1989), p. 128. Para este autor, el consejo de familia *representativo* podría cumplir con las funciones de consejo de administración y de consejo de familia simultáneamente. Posiblemente, en las décadas de los setenta y ochenta en los Estados Unidos, una mayoría de empresas familiares utilizaba esa fórmula de gobierno.

consejo de familia en cuanto ha de tratar los sueños o la visión de futuro, los valores, y las políticas que la familia ha de aprobar para regular las relaciones familia-empresa, pero restringe su ámbito subjetivo confundiendo con la familia al completo. Esta confusión es inherente a la empresa familiar en las primeras etapas de desarrollo, principalmente la primera y segunda generación³³.

Al año siguiente, John Ward publicó su primera obra sobre consejos de administración en la empresa familiar, *Creating effective boards for private enterprises* (1991), en la que tratará nuevamente el consejo de familia como una de las formas de vinculación de la familia en los asuntos propios del gobierno de la empresa familiar y, más específicamente, de su consejo de administración. Con las miras puestas en la externalización del consejo de administración de las empresas familiares, Ward propone rechazar la tentación de conformar consejos de administración únicamente con miembros de la familia –saliendo así al paso de las propuestas de Jonovic–, y sugiere la creación de consejos de familia separados que cumplan con las expectativas de participación de los propietarios familiares. En consecuencia, ambos órganos de gobierno deberán mantener relaciones eficaces entre ellos para desarrollar sus distintas finalidades y funciones coadyuvándose mutuamente. En esta obra, Ward distingue tres etapas en la evolución de la propiedad, a saber, (1) fundador/es, (2) sociedad de hermanos y (3) dinastía familiar. Es en esta tercera etapa en la que advierte cómo un creciente número de empresas familiares tiende a establecer y regular el consejo de familia³⁴. Por primera vez, y aún estando la obra dedicada a los consejos de administración, se desarrollan de modo articulado los fines del consejo de familia y se dan consejos para su articulación y estructura con algunos ejemplos o casos prácticos³⁵.

Lansberg y Perrow, en su artículo “Understanding and working with leading family businesses in Latin America” (1991), expusieron sus experiencias de consultoría con grandes empresas familiares líderes en Latinoamérica, definidas como jóvenes “*grupos*” habitualmente en primera o segunda generación. A diferencia de las empresas familiares norteamericanas, estos grupos tienen una fuerte cultura latina en la que se reconoce a la familia como fuente primaria de la identidad personal e individual, que implica a su vez una gran confusión entre los negocios y lo familiar. Estos autores advertirán la práctica ausencia de estructuras que puedan afrontar esta complejidad familia-empresa, recomendando muy principalmente la creación de consejos de familia “*formales*” para cumplir con tal fin. Lansberg y Perrow distinguen cuatro razones importantes en apoyo del establecimiento de un consejo de familia: (1) clarificar diferencias entre subgrupos de la familia, (2) facilitar la adopción de decisiones y políticas, (3) proveer de una instancia idónea para la educación de los miembros de la familia y (4) definir los límites entre la empresa y la familia³⁶.

En el Reino Unido, Leach y Bogod trabajaron sobre el consejo de familia como un foro de los miembros de la familia idóneo para participar en el desarrollo de planes estratégicos y políticas familiares. Desde este punto de vista, los autores se adhirieron al concepto del

³³ Jaffe, D.T. (1990), p. 121.

³⁴ Se advierte una cierta contradicción entre la sugerencia de Ward de crear consejos de familia diferenciados del consejo de administración –lo que sucedería habitualmente en las etapas primera y segunda de evolución de la propiedad–, y la constatación de que las empresas familiares tienden a crear los consejos de familia en la tercera etapa.

³⁵ Ward, J.L. (2004a), pp. 223-240.

³⁶ Lansberg, I. y Perrow, E. (1991), pp. 142-143.

consejo de familia como un órgano “*inclusivo*” que, como regla general, ha de servir para cohesionar a la familia entera, y sólo excepcionalmente en familias multi-generacionales puede llegar a constituirse de modo “*representativo*”³⁷.

Con la práctica, las reuniones familiares frecuentes se irán reconociendo académicamente como uno de los factores que se correlacionan directamente con la longevidad de las empresas familiares. Aronoff y Ward, en su obra *Family meetings: how to build a stronger family and a stronger business* (1992), se dedicaron principalmente a desarrollar esta idea dando forma a las diferentes prácticas de reuniones familiares, entre las cuales se enmarcan los consejos de familia. Estos se definen como la forma de organización conveniente en empresas familiares de tercera o ulterior generación, para fomentar la comunicación, de un lado, y, de otro, para facilitar la adopción de decisiones compartidas. A diferencia de las reuniones familiares ordinarias, los consejos de familia son una reunión *formal* y, por tanto, objeto de regulación específica mediante reglamento³⁸.

A principios de los años noventa del siglo pasado, muchos autores comenzaron a profundizar en el desarrollo del sistema familiar ahondando en sus especificidades y características. Así, Whiteside estudió en su obra *How families work together* (1993) el funcionamiento de la familia como un sistema y, pese a no tratar directamente el tema del consejo de familia, sus apreciaciones sobre la riqueza del sistema familiar sirvieron para anticipar la necesidad de órganos de gobierno propiamente familiares. El conocimiento y el desarrollo de la creciente complejidad del sistema familiar servirá sin duda de acicate para la justificación de un foro específico en que poder trabajar, y este foro será el consejo de familia.

Un trabajo de campo realizado en Escocia con diez empresas familiares sirvió a Dunn para investigar su alineamiento con distintos modelos o visiones acerca de la toma de decisiones en la empresa familiar: “*family serves the business*” y/o “*business serves the family*”, advirtiendo que las empresas familiares que actúan bajo el principio “*family serves the business*” son más tendentes a la utilización de consejos de familia. Sorprende comprobar que, al contrario de lo que pudiera pensarse, las empresas familiares que actúan bajo el principio “*business serves the family*” ni siquiera ponen en marcha foros de discusión familiar. Parece así darse a entender que, cuando prima la familia sobre el negocio, esa primacía no es consecuencia de un orden sino al contrario, y por lo tanto, para que la familia se imponga al negocio, no ha de haber ninguna regla que constriña su voluntad. Al contrario, en las empresas familiares en que la familia sirve al negocio, o se constata una primacía de la empresa sobre la familia, se confirma como función principal del consejo de familia el servir de instancia o foro adecuado para el alineamiento de los miembros de la familia y la formulación de políticas que sirvan a tal fin³⁹.

Poza, en su artículo “Global competition and the family-owned business in Latin América” (1995), siguiendo con el estudio cultural de las empresas familiares iniciado por Lansberg y Perrow, reseñó algunos casos de trabajo con empresas familiares latinoamericanas y sus experiencias con consejos de familia. Para Poza, la cultura hispana y religiosa propia de Latinoamérica influye positivamente en las empresas familiares, que muestran un mayor aprecio por la unidad y la armonía de la familia en lo que toca a la toma de decisiones empresariales. Bajo este prisma, señala una diferencia cultural entre

³⁷ Bogod, T y Leach, P. (1999), pp. 77-79.

³⁸ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2002), pp. 39-41.

³⁹ Dunn, B. (1995), p. 24. Así el consejo de familia se comprende como un órgano idóneo para proteger a la empresa de la familia.

empresas familiares latinoamericanas y norteamericanas, como anteriormente advirtieron Lansberg y Perrow. Algunas empresas de Latinoamérica utilizan el consejo de familia de modo natural, tiempo antes de que este órgano fuera desarrollado conceptualmente en Norteamérica, como fórmula idónea para el desarrollo de reuniones familiares frecuentes. El consejo de familia tiene, entre otras funciones, tratar temas como el reparto de dividendos, las carreras profesionales, la gestión de la riqueza patrimonial familiar o los pactos de compraventa de acciones⁴⁰. Poza también abordó los consejos de familia en su libro *A la sombra del roble* (1995), al desarrollar los factores que influyen en el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento de las empresas familiares. La unanimidad familiar acerca de la necesidad del cambio que implica el aprovechamiento de la oportunidad de crecimiento se configura como el factor fundamental del éxito. De ahí que, en relación a los miembros de la familia, destaque la existencia de un consejo de familia activo con reuniones frecuentes que asegure que los diversos intereses de la familia estén siendo objeto de consideración. Para Poza, no hay ningún sustituto efectivo para la comunicación. Esta comunicación de los miembros de la familia en los consejos de familia se configura como la herramienta principal para lograr el consenso preciso para impulsar procesos de cambio alineados con el crecimiento de la empresa⁴¹.

En el libro *Family Business. Human dilemmas in the family firm* (1996), Kets de Vries describió de forma extensa casos de empresas familiares de gran longevidad (Steinberg, Bonnier) y, también, cómo las familias lograron mantenerse unidas a través de las dinámicas propias del crecimiento y de la evolución tanto del negocio como de la familia. La familia Bonnier concibe en el año 1950 una especie de consejo de familia como órgano ejecutivo o custodio del acuerdo familiar, integrado por los miembros de la familia mayores de veinticinco años y con más de cinco años de antigüedad trabajando en la empresa familiar. Este consejo de familia no fue efectivamente implementado hasta 1987⁴². Para Kets de Vries, el consejo de familia puede ser una importante herramienta de gestión de la continuidad para familias multi-generacionales. Así, los consejos de familia son el órgano idóneo para el desarrollo de la visión familiar y el garante de que esa visión es realmente compartida también por los miembros de la siguiente generación. Definida esa visión como el objetivo o finalidad del consejo de familia, en su seno se formulan reglas y políticas para alinear a los miembros de la familia en su conducta, y también se formulan procedimientos para la selección del sucesor cuando esto sea necesario. Pese a que Kets de Vries subraya la importancia del consejo de familia como foro idóneo para la comunicación familiar y la formulación de políticas, advierte del riesgo que supone su composición familiar –a veces compleja– en relación a la celeridad y rapidez que pueden exigir algunas decisiones empresariales⁴³.

En 1996 Aronoff y Ward publicaron su obra *Family Business Governance: maximizing family and business potential*. En ella describen principios y los procesos para lograr un gobierno efectivo en la empresa familiar, en el que es necesario equilibrar la acción complementaria de las estructuras empresariales y familiares a un mismo tiempo. El estudio se asienta sobre la conveniencia de mantener dos focos distintos e interrelacionados: el propio de la familia, que se manifiesta en las reuniones familiares o en los consejos de familia, y el propio de la empresa, que se manifiesta en los consejos

⁴⁰ Poza, E. (1995b). p. 307.

⁴¹ Poza, E. (1995b). pp. 65-73.

⁴² Kets de Vries, M (1996). p. 237

⁴³ Kets de Vries, M (1996). pp. 267-268

de administración con presencia de externos e independientes. El consejo de familia se recomienda en la tercera y sucesivas generaciones como forma estructurada de reunión de la familia. En esta obra se diferencian, por vez primera desde el punto de vista del gobierno, los conceptos de asamblea de familia o asociación familiar como grupo legítimo de miembros de la familia sujetos a los acuerdos familiares, y el consejo de familia que actúa como un comité que representa a la totalidad del grupo⁴⁴.

En este mismo año Corbetta y Tomaselli analizaron una muestra de empresas familiares italianas estudiando los consejos de administración. Paralelamente tomaron datos acerca de la implantación de consejos de familia que, entre las setenta y tres empresas familiares encuestadas alcanzaban un porcentaje del 10%, lo que da una idea de la extensión de la práctica de los consejos de familia entre las empresas familiares de la época. De las siete empresas familiares que admiten tener consejos de familia, cinco tienen un consejo de administración activo. Este dato viene a corroborar la idea del consejo de familia como foro idóneo para discutir los asuntos familiares, de modo complementario al consejo de administración como órgano de adopción de decisiones empresariales y de negocio⁴⁵.

Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler abordaron la comunicación y el gobierno de la familia desde el *family forum* o *foro familiar*, que para estos autores es un consejo de familia de tipo “*inclusivo*”, en el cual están representados todos los miembros de la familia con una edad suficiente⁴⁶.

Tras los diferentes desarrollos realizados bajo el modelo de los tres círculos, Gersick, Davis, McCollom y Lansberg desarrollaron un modelo en el que exponen la evolución conjunta de los tres sistemas básicos (empresa, propiedad y familia) en el tiempo a través de tres ejes. El modelo denominado “tridimensional” será propuesto como cauce para anticipar el desarrollo de las empresas familiares en el libro *Generation to generation. Life cycles of the family business* (1997). La virtualidad del modelo propuesto radica en su capacidad de servir de guía para planificar ulteriores etapas en cada uno de los sistemas y en los tres de modo interrelacionado. Puesta en escena la capacidad de planificación a futuro de la empresa, la propiedad y la familia, se hace preciso contemplar estructuras propias de cada sistema, para que sirvan como agentes de esa planificación. En la medida en que planificar implica toma de decisiones, tales estructuras no son meros foros de comunicación sino verdaderos órganos de desarrollo de planes de la empresa. Desde esa perspectiva, los autores profundizarán en las estructuras que suponen (1) los equipos de dirección, (2) las juntas de accionistas, (3) los consejos de administración y (3) los consejos de familia. El consejo de familia es más adecuado en las etapas de familia (3) *working together* y (4) *passing the batton*, así como en las etapas de propiedad (2) *sibling partnership* y (3) *cousin consortium*. En este contexto, al diferenciarse distintas etapas y modelos de desarrollo en la empresa familiar también se distinguen diferentes tipos o modos de configurar el consejo de familia para cumplir con su específica finalidad en cada caso⁴⁷.

Desde un punto de vista más relacionado con el crecimiento del negocio y su necesaria regeneración en las transiciones generacionales, Poza pone de manifiesto la importancia de promover reuniones familiares frecuentes –entre las que pueden contarse las reuniones

⁴⁴ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011b). p. 79

⁴⁵ Corbetta, G. y Tomaselli, S. (1996), p. 415.

⁴⁶ Bork, D. Jaffe, D.T. Lane, S. Dashew, L. y Heisler, Q. (2004), p. 140.

⁴⁷ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), pp. 237-243.

del consejo de familia–, aunque el acento predominante de su función es aquí la comunicación y el compromiso de los miembros de la familia y no tanto el gobierno⁴⁸. Posteriormente, en su libro *La empresa familiar por dentro* (1998), tratará más pormenorizadamente el consejo de familia, su diseño y puesta en marcha, así como sus funciones. La función principal, acorde con los desarrollos anteriores del autor, es promover la comunicación entre los miembros de la familia –ya sean propietarios, directivos o meros familiares– para apoyar el crecimiento del negocio o su revitalización. Así el consejo de familia tiene una función más relacionada con el despliegue de la visión y la planificación familiar. A la hora de la toma de decisiones ha de replegarse dejando espacio para la función del consejo de administración.⁴⁹ No obstante, Poza también advierte que una serie de funciones del consejo de familia –quizá las más singulares de este órgano– tienen que ver más con aspectos no relacionados con el negocio, como por ejemplo, el legado, los valores, la historia, el patrimonio no afecto y su gestión, la atención a las necesidades de la familia, la filantropía, el traspaso del patrimonio familiar a la siguiente generación, etc.⁵⁰.

Tras los avances en la formulación de buenas prácticas de gobierno para las grandes corporaciones, Neubauer y Lank publicaron la obra *The Family Business. Its governance for sustainability* (1998), en el que realizaban una buena síntesis de las teorías y prácticas de gobierno corporativo vigentes en ese momento, si bien adaptadas a la empresa familiar. Los autores tratan las instituciones familiares: reuniones familiares, asamblea familiar, consejos de familia y otras, como parte del gobierno corporativo necesario para las empresas familiares. El consejo de familia adquiere pleno sentido cuando la asamblea familiar alcanza un gran tamaño, de modo que se hace necesario delegar su trabajo en un órgano representativo, de composición más reducida, y por lo tanto más adecuado para dirigir y coordinar el trabajo familiar⁵¹.

En 1998, Aronoff, Astrachan y Ward dieron a la imprenta *Developing family business policies: your guide to the future*. Para estos autores los consejos de familia son considerados de un lado como una estructura de difultad compleja en cuanto a su planificación y regulación y, en consecuencia, de uso recomendable en empresas familiares cuya complejidad lo exija; y, de otro, como el órgano legítimo idóneo para la aprobación de las políticas de la empresa familiar. Estos autores señalan la importancia de formular políticas de adopción de decisiones tanto para los órganos de gobierno de la empresa como para los órganos de gobierno de la familia. Así, por primera vez, se introduce en la literatura el importante tema de la forma de adopción de decisiones por parte de la familia. Es decir, de todas las modalidades, que pueden ir desde los sistemas de votación más puros, pasando por sistemas mixtos, hasta las fórmulas de consenso⁵².

En Estados Unidos, Leon-Guerrero, McCann y Haley condujeron uno de los primeros estudios cuantitativos entre empresas familiares en el estado de Washington, advirtiendo que el consejo de familia figura en el puesto número catorce de entre veintiuna prácticas típicas de las empresas familiares. Los consejos de familia o reuniones familiares son más

⁴⁸ Poza, E. (1989), p. 95.

⁴⁹ Poza, E. (1998), pp. 145-147.

⁵⁰ Poza, E. (1998), p. 148.

⁵¹ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 83.

⁵² Aronoff, C. Astrachan, J. y Ward, J.L. (1998), pp. 18 y 31.

frecuentes además en aquellas empresas familiares con ingresos menores o mayores, y están menos implantados en las empresas de ingresos medios⁵³.

En 1998 Aronoff analizó las tendencias globales en el mundo de las empresas familiares, reconociendo que algunas guardan claras referencias a la conveniencia de desarrollar consejos de familia. Además, trató de explicar nuevos aspectos, como la sustitución del concepto de sucesión por el de transición generacional, que precisa de un continuo soporte familiar, la propiedad de la empresa familiar como una tarea de equipo o la amplitud de roles para la involucración de la mujer en la empresa familiar⁵⁴. En el mismo año, Poza, Johnson y Alfred publicaron un trabajo realizado en colaboración entre universidades y empresas familiares en los Estados Unidos que enfatizaba lo positivo de generar interacción entre la investigación y el trabajo de campo para promover cambios. En este artículo se describen experiencias prácticas de consejos de familia generadores de cambios. Estos consejos de familia son habitualmente impulsados en retiros familiares.⁵⁵

Investigando el rol de los consejos de administración en la formación de jóvenes miembros de la familia, Salvatore Tomaselli subrayó la comunicación que ha de existir entre los consejos de administración y los consejos de familia. Desde su punto de vista, el consejo de administración, y especialmente los consejeros, pueden ayudar al consejo de familia en su labor de educación de las jóvenes generaciones. Analizada una muestra de setenta y tres empresas familiares italianas, únicamente un diez por ciento de ellas admitían tener un consejo de familia. En cambio, un treinta por ciento utilizaban reuniones informales para mantener informados a los miembros de la familia de la marcha de la empresa. Conforme a los datos de la muestra, se evidenciaba que el desarrollo de los consejos de familia estaba aún en su infancia, y que las estructuras más formales de familia requieren de un nivel más alto de concienciación acerca de la empresa familiar⁵⁶.

Desde el estudio de los factores que influyen en el compromiso de los accionistas con sus empresas familiares, Vilaseca, corroboró la práctica extendida de las asambleas familiares y de los consejos de familia. Estos últimos suelen ser más reducidos y representar a las distintas ramas de la familia para facilitar su interacción ágil y más fluida. Este autor advirtió que en algunas familias coexisten varios consejos de familia independientes para cada rama familiar. Asimismo destacó que su función es más de comunicación e interacción que propiamente decisoria⁵⁷.

Scott Friedman abordó la cuestión del consejo de familia como una herramienta hábil para lograr una comunicación abierta entre todos los miembros de la familia, restringiendo por tanto su ámbito al consejo de familia “*inclusivo*”. Además de promover la comunicación, es un foro idóneo para prevenir conflictos familiares⁵⁸.

En el año 1999, Ivan Lansberg –uno de los autores más familiarizados con los consejos de familia– publicó su obra más reconocida: *Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business*. La aportación diferencial de Lansberg radica en la consideración del consejo de familia como un órgano pivotal en la configuración y

⁵³ Leon-Guerrero, A. McCann, J. y Haley, J. (1998), p. 114.

⁵⁴ Aronoff, C. (1998), pp. 181-185.

⁵⁵ Poza, E. Johnson, S. y Alfred, T. (1998), pp. 314-322.

⁵⁶ Tomaselli, S. (1998), p. 88.

⁵⁷ Vilaseca, A. (1998), p. 257.

⁵⁸ Friedman, S. (1998), pp. 23-25.

gestación del sueño o visión de la familia hacia el futuro. Para Lansberg, las juntas de accionistas (propiedad), han de trabajar la continuidad en el futuro de la empresa apoyadas en los consejos de administración (empresa) y en los consejos de familia (familia). Su desarrollo y concepción de las estructuras correspondientes a los tres sistemas de Davis resulta muy sencillo y aplicable en la práctica. Asimismo, planteará la estructura de comités que depende del consejo de familia para vehicular o hacer operativas sus funciones. Los consejos de familia son las estructuras idóneas para servir de foro de comunicación y debate a la familia amplia, es decir, tanto a los familiares propietarios como a los miembros de la familia no propietarios. Para Lansberg, el consejo de familia tiene esa virtualidad especial de servir a los miembros de la familia ampliamente considerada, y por lo tanto, de ser el lugar idóneo para compartir la visión a futuro, los valores y los planes o políticas para hacer realidad esa visión o efectivos esos valores⁵⁹.

En 1999, Sorenson publicó un artículo que encuadra los consejos de familia en las estrategias de gestión y manejo de conflictos en la empresa familiar, analizando una muestra realizada con empresas familiares de Texas, Estados Unidos. Entre las actitudes o hábitos que fomentan el estilo positivo en la resolución de conflictos y las sinergias asimismo positivas con el negocio, se encuentran la colaboración abierta y franca entre los miembros de la familia y el compromiso. El consejo de familia es expresamente recomendado como un medio eficaz de generar estilos de colaboración de alto nivel entre los miembros de la familia que sirvan como antídoto frente a otras actitudes más favorecedoras del conflicto⁶⁰.

Ya en la entrada del nuevo milenio, desde el año 2000 hasta el año 2010, el tópico del consejo de familia y, de modo más amplio, el gobierno de la familia, pasará a ser un lugar común en la literatura sobre empresa familiar. En esta década se aprecia ya que proliferan las descripciones acerca de la estructura y operatividad de los consejos de familia, tomados de la práctica ya generalizada en su establecimiento.

En *La continuidad de la empresa familiar* (2000), Amat aborda el consejo de familia como la estructura idónea para la discusión de problemas actuales y la planificación futura. Para Amat, el consejo de familia es el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria y, en especial, las relaciones de la familia con las actividades empresariales y extra-empresariales o patrimoniales⁶¹.

En su artículo “Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions” (2000), Gilding plantea la gestión del cambio en las empresas familiares y la incidencia de las instituciones propias de la familia en cuanto suponen espacios más abiertos a la participación, comunicación y negociación. A la vez, sugiere que las instituciones familiares, entre ellas el consejo de familia, dan respuesta a las tendencias de cambio cultural que suponen la autonomía individual y la democratización. Son estructuras nuevas para familias de tiempos nuevos⁶².

Desde Italia, Daniela Montemerlo estudió los consejos de familia adoptando una perspectiva de gobierno y, así, además de las naturales funciones de comunicación e

⁵⁹ Lansberg, I. (1999), pp. 300-309.

⁶⁰ Sorenson, R. (1999), pp. 337-338.

⁶¹ Amat, J.M. (2000), p. 110.

⁶² Gilding, M. (2000), pp. 246-247.

información, se destacan más las funciones de planificación, aprobación de políticas y adopción de decisiones. Esta autora distingue bien entre funciones decisorias y funciones de comunicación en el consejo de familia, así como también entre decisiones que el consejo de familia puede adoptar y decisiones que han de ser ratificadas o –en último término– adoptadas por la asamblea o asociación familiar⁶³.

El impacto de los avances en gobierno corporativo sobre la empresa familiar, ya tratado por Neubauer y Lank, será ahora objeto de estudio por un experto de reconocido prestigio, Cadbury, que además tiene la ventaja de ser a su vez miembro de una longeva empresa familiar británica. Para Cadbury, una vez que la empresa familiar se ha desarrollado hasta el punto en que hay miembros de la familia que no participan en la dirección de las empresas, se justifica plenamente la existencia de estructuras separadas de gobierno de la empresa y de deliberación familiar. Acorde con esta doble estructura corporativa, el consejo de familia únicamente actúa con función consultiva o asesora de los órganos de gobierno de la empresa, pero en ningún caso se inmiscuye en la toma de decisiones⁶⁴. El consejo de familia se trata, pues, como órgano de gobierno paralelo al consejo de administración, pero orientado al gobierno de la familia. Al reiterarse la recomendación de incorporar externos al consejo de administración, se refuerza la posición del consejo de familia compuesto únicamente por familiares.

Otra perspectiva derivada del análisis de los consejos de administración en la empresa familiar será aportada por Gallo, *Consejos de administración* (2001), que tratará de errores derivados de un uso no adecuado de los consejos de familia en el gobierno de la empresa familiar, circunscribiendo sus fines a la discusión y al desarrollo del protocolo familiar y no a cuestiones empresariales atribuidas al consejo de administración. Para Gallo, el consejo de familia está muy unido al protocolo familiar que señala el marco de trabajo en cuanto a las relaciones familia-empresa se refiere y, por lo tanto, cambiar esa función y transformarlo en una junta de accionistas “informal” pero “real”, o en un “consejo de vigilancia”, constituye una subversión del proceso de gobierno en la empresa familiar⁶⁵.

Desde la perspectiva de los accionistas en la empresa familiar, Aronoff y Ward advierten en su libro *Family Business Ownership: how to be an effective shareholder* (2001) la diferencia entre las funciones de gobierno propias de los accionistas y las propias de la familia. Así, señalan la conveniencia de estructuras denominadas “*ownership councils*” o consejos de propietarios, cuya finalidad es el tratamiento de las cuestiones relativas a la propiedad, de modo que se origina una clara distinción de estructuras y fines entre “propiedad” o accionistas y “familia”⁶⁶. A la vez, aconsejan la involucración de los actuales y futuros propietarios-accionistas en el consejo de familia, como medio hábil de educación para su futuro ejercicio del rol de propietario. La aparición de este concepto de *ownership council* implica la proposición de un sistema de gobierno corporativo con tres figuras, a saber: el consejo de administración (para la empresa), el *ownership council* o consejo de propietarios o accionistas (para la propiedad) y el consejo de familia (para la

⁶³ Montemerlo, D. (2000), p. 69.

⁶⁴ Cadbury, A. (2000), p. 23-24.

⁶⁵ Gallo, M.A. (2001), p. 133.

⁶⁶ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), p. 29-30.

familia)⁶⁷. Así, los tres sistemas del modelo de los tres círculos propuestos por Tagiuri y Davis, tienen ya su estructura típica de gobierno para vehicular sus intereses.

En ese mismo año 2001, Carlock y Ward publicaron una importante obra para el desarrollo posterior de la literatura de empresa familiar, a saber, *Strategic Planning for the Family Business. Parallel planning to unify the family and the business*. Estos autores conciben al consejo de familia y al consejo de administración como las estructuras adecuadas para la familia y para la empresa, respectivamente, en orden a vehicular la planificación estratégica de los propietarios de la familia empresaria. Ambos órganos actúan, pues, en paralelo, si bien reciben su legitimación de la propiedad y los accionistas que, en última instancia, tienen la responsabilidad de gobierno y planificación. Desde esta perspectiva el consejo de familia es el “*family board*” mientras que el consejo de administración es el “*business board*”. A su vez, ambos órganos han de complementarse, compartir información y, en su caso, la adopción de decisiones cuando la interrelación entre familia y empresa así lo justifique. Es reseñable el hecho de que Carlock y Ward trataran de manera separada las reuniones familiares y el consejo de familia. Consideraron a éste en cierto modo como la lógica o natural evolución de aquellas, no tanto cuando la familia alcanza un cierto grado de complejidad, sino más bien cuando se hace necesaria –habitualmente debido a la dinámica que genera un consejo de administración con externos– una mayor profesionalización. Así, para estos autores, la creación de un consejo de familia es, de un lado, la respuesta natural para complementar la profesionalización del consejo de administración y, de otro, el vehículo natural para la planificación de todas las áreas (otros negocios, patrimonio, filantropía, sucesión) que no tienen que ver con el negocio operativo⁶⁸. En esta obra, el consejo de familia se considera naturalmente como “*representativo*”.

En el artículo “Is family governance an oxímoron?” (2001), Martin plantea seis prácticas asentadas en valores adecuados a la familia para formalizar planes de gobierno familiar: (1) cultura abierta de comunicación, (2) valorar la familia al completo sobre los individuos y ramas, (3) importancia de asignar responsabilidades de acuerdo a competencias demostradas, (4) elaborar un plan de sucesión generacional para la familia y su riqueza (5) habilitar un procedimiento de gestión de conflictos y (6) elaborar un plan de gobierno de la familia. Según Martin, el consejo de familia será el órgano propio de familias multigeneracionales más complejas, y realiza algunas consideraciones valiosas sobre su estructura y composición, pero la base del gobierno familiar está más bien en la cultura familiar preexistente⁶⁹.

Un estudio de Kenyon-Rouvinez analizó una muestra de familias que atravesaron un proceso de venta empresarial para luego continuar en negocios en los que re-creaban la estructura familiar. De la investigación realizada se concluye que aquellas familias que tenían implementadas determinadas estructuras de gobierno durante la primera etapa del proceso, volvían a implantarla en la etapa de re-creación familiar de la empresa, lo cual certifica su valor para esas familias. Los consejos de familia, pues, una vez utilizados por la familia, se implantaban de nuevo como práctica de unidad familiar en la etapa de re-

⁶⁷ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), p. 58.

⁶⁸ Carlock, R. y Ward, J.L. (2001), pp. 140-145.

⁶⁹ Martin, H. (2001), p. 92-96.

creación del negocio. Este hecho demuestra la plasticidad del órgano de gobierno, así como su con-naturalidad a la familia empresaria⁷⁰.

Desde una perspectiva de *intervención* técnica o emocional, los autores Hilburt-Davis y Dyer consideraron el consejo de familia como una estructura propia de un modelo de *intervención técnica y además sistémica*, no directamente emocional. Para estos autores, el consejo de familia es más que un foro de comunicación, un órgano de gobierno, de ahí que usualmente tengan reuniones periódicas y se enfoquen a la toma de decisiones⁷¹.

Dodero es el primer autor latinoamericano que en su obra *Los secretos de las empresas familiares exitosas* (2002) analiza las prácticas de gobierno familiar extendidas: la asamblea familiar y el consejo de familia. Dodero entiende los consejos de familia con un marcado acento representativo de la asamblea familiar, cuando el tamaño de ésta impide su funcionamiento ágil. Su función principal es trabajar para la continuidad futura de la empresa familiar⁷².

Tomando como base el caso de la empresa australiana Dennis Family Corp., Craig y Moores publicaron un artículo sobre la profesionalización de la empresa familiar a través de la implementación de estructuras de gobierno. En este caso, la implantación del consejo de familia no llega a distinguirse bien de un consejo de propietarios o de un consejo de administración, pues ejerce funciones como la decisión sobre reparto de dividendos, el nombramiento de miembros del consejo de administración o la aprobación de inversiones, más propias de los órganos de gobierno de la propiedad y la empresa. No obstante, se subraya la importancia de asignar distintos foros para que los miembros de la familia no obstaculicen la labor del consejo de administración⁷³.

En un estudio sobre las instituciones familiares y sus efectos en la toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar a través de las interacciones sociales que generan, Mustakallio, Autio y Zahra analizaron cuatro vehículos: (1) reuniones informales (2) reunión familiar formal (3) consejo de familia y (4) planes familiares. La coexistencia de estos vehículos incrementa las interacciones de los miembros de la familia y enriquece las distintas funciones de cada uno. Bajo este punto de vista, se subraya la importancia de que el consejo de familia actúe como un medio más relacionado con otras reuniones y planes familiares. Los autores aconsejan la constitución de consejos de familia en empresas familiares de generación avanzada, pero mantienen la importancia de las instituciones familiares informales o formales sin que lleguen a constituirse como consejos de familia⁷⁴.

Investigando los factores que influyen en el compromiso de los accionistas con la empresa familiar, Vilaseca analizó las asambleas y consejos de familia. Presentó a estos últimos como órganos de naturaleza representativa de las distintas ramas familiares, a la vez que

⁷⁰ Kenyon-Rouvinez, D. (2001), p. 184.

⁷¹ Hilburt-Davis, J. y Dyer, W. (2002), p. 115. Advierten estos autores la confusión habitual entre la familia al completo –asamblea o foro familiar– y el consejo de familia, que tiende a ser representativo conforme asume con más rigor su función de gobierno.

⁷² Dodero, S. (2002), pp. 211-224.

⁷³ Craig, J. y Moores, K. (2002), pp. 60-61.

⁷⁴ Mustakallio, M. Autio, E. y Zahra, S. (2002), p. 220.

advertía sobre la posibilidad de que existan varios consejos de familia en una empresa familiar, que se correspondan con las diversas ramas⁷⁵.

Desde el punto de vista de la prevención de conflictos y la comunicación en la empresa familiar, Astrachan incluyó a los consejos de familia como estructuras capaces y adecuadas para promover el diálogo frecuente entre los miembros de la familia, así como en la elaboración de planes de acción que ayuden a la mejora de la comunicación familiar⁷⁶. En un *working paper* publicado por Pieper sobre gobierno corporativo en la empresa familiar, el autor fundamenta sus tesis en unos cuadros explicativos de la evolución doctrinal y de las publicaciones sobre el gobierno en empresa familiar, en los cuales se consigna la aparición como tópico de los consejos de familia. En el estudio sugiere también profundizar en la relación entre los consejos de familia y los consejos de administración tipo holding, por un lado, y los operativos, por otro⁷⁷.

En la obra *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting successful families in business* (2004), Ward clasificó las lecciones dentro de cada una de las etapas ya conocidas de evolución de la empresa familiar: (1) fundador, (2) sociedad de hermanos y (3) consorcio de primos. Desde ese enfoque se realizan numerosas contribuciones al perfil, estructura y funciones de los consejos de familia, que reflejan así una fisonomía y una utilidad distinta para cada una de las etapas. Conforme avanza cada etapa, la familia va adquiriendo centralidad respecto al negocio operativo que dio origen a la empresa familiar, y así van apareciendo otros factores que coadyuvan al desarrollo del sistema familia, a saber, la diversificación de negocios, la gestión de la riqueza patrimonial no afecta a los negocios, la filantropía y la atención a una familia con un progresivo mayor tamaño. Ello implica un mayor volumen de actividad que las instituciones del sistema de familia deben afrontar y, por lo tanto, un mayor protagonismo y autonomía del consejo de familia, la asociación familiar y otras estructuras de apoyo como los comités familiares⁷⁸.

La diferencia a nivel de gobierno entre la asamblea familiar y el consejo de familia fue desarrollada por Hughes, que describió a aquella como el *órgano legislativo* de la familia; en cambio, a éste como su *brazo o comité ejecutivo*⁷⁹. De algún modo se empieza así a vislumbrar que el consejo de familia actúa como órgano delegado o representativo del cuerpo constituyente, único legitimado para dictar normas y aprobar políticas. Así el consejo de familia actúa por delegación de la asamblea de familia y tendrá solo los poderes que ésta le haya encomendado, debiendo ratificar aquellas propuestas que se salgan de ese ámbito de delegación. Así explica el autor la connaturalidad del carácter representativo del consejo de familia y presenta también la rendición de cuentas o *accountability* de este órgano como una función clara de gobierno.

Bogod, Leach y Merson describieron el caso de una empresa familiar inglesa cuyos accionistas habían creado un consejo de familia para fomentar los lazos de unidad, representado por un miembro de cada una de las cinco ramas. Si bien la representación por ramas familiares también se daba en el consejo de administración, este tenía una orientación más operativa, mientras que el consejo de familia estaba más libre en lo que

⁷⁵ Vilaseca, A. (2002), p. 310.

⁷⁶ Astrachan, J. y McMillan, K. (2003), pp. 33-34.

⁷⁷ Pieper, T. (2003), p. 9.

⁷⁸ Ward, J.L. (2004b), pp. 126-127.

⁷⁹ Hughes, J. (2004), pp. 138-139.

se refiere a la orientación del negocio. Así, el consejo de familia no tiene poderes específicos, sino que se constituye más bien como un órgano para mejorar la comunicación entre accionistas⁸⁰.

Aronoff publicó en 2004 un artículo, “Self-perpetuation family organization built on values: necessary condition for long-term family business survival”, sobre la importancia que para la continuidad generacional tienen las estructuras de gobierno de la familia – entre ellas el consejo de familia–, de naturaleza formal, regulada y continua, con un enfoque que sirva para compartir valores familiares, y para dotar al proyecto empresarial de un sentido que vaya más allá de lo meramente económico⁸¹.

En *Managing for the long run* (2005), Miller y Le Breton, tomando el ejemplo de varias empresas familiares centenarias, describieron las cuatro prioridades que a su juicio las llevaron al éxito: (1) dirección, (2) continuidad, (3) comunidad y (4) conexión. Pese a que no se tratan los temas de gobierno de la empresa familiar directamente o aludiendo a sus estructuras, las consideraciones acerca de la cultura familiar subyacente resultan muy oportunas para reflejar la importancia del buen gobierno de la familia⁸².

Desde el punto de vista de los protocolos o constituciones familiares, Montemerlo y Ward publican el estudio *The family constitution. Agreements to secure and perpetuate your family and your business* (2005). En este estudio el consejo de familia destaca como órgano o foro en que el protocolo o la constitución familiar puede ser discutido, debatido y formulado. Asimismo como órgano de gobierno que impulsa su implementación y revisión. Estas posibles funcionalidades son, no obstante, compartidas con otros consejos, comités, *task-forces* o asambleas⁸³.

El libro *Family Business Key Issues* (2005) recogió algunas destacables contribuciones al campo del gobierno de la familia empresaria. Kenyon-Rouvinez y Ward destacaron en él la coordinación y armonía que ha de existir entre las estructuras propias de los tres sistemas –entendidos según el modelo de los tres círculos–, a saber, el consejo de familia (sistema familia), el consejo de administración (sistema empresa) y la junta de accionistas (sistema propiedad), pues muchas decisiones en la empresa familiar son complejas y requieren de la interacción de diversas estructuras⁸⁴. Astrachan, en un lúcido artículo, profundizó en la importancia de la familia para la empresa familiar y sugirió la necesidad de desarrollar planes para fomentar su desarrollo, aumentar la comunicación a través de reuniones familiares regulares, así como establecer vehículos de resolución de conflictos. En empresas familiares de gran tamaño o multi-generacionales, el consejo de familia representativo de todos los miembros puede servir de vehículo de gestión de esa complejidad trabajando la comunicación, proponiendo planes y anticipando posibles conflictos.⁸⁵

Gallo y Kenyon-Rouvinez abogaron por la conveniencia de delimitar los ámbitos de gobierno de la empresa y de la familia para evitar en lo posible las confusiones, asignando al gobierno de la familia la tarea de unir y aumentar el compromiso entre sus miembros.

⁸⁰ Bogod, T. Leach, P. y Merson, R. (2004). p. 72.

⁸¹ Aronoff, C. (2004), p. 57-58.

⁸² Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005), p. 219.

⁸³ Montemerlo, D. y Ward, J.L. (2011), pp. 56-57.

⁸⁴ Kenyon-Rouvinez, D. y Ward, J.L. (2005), pp. 9-10.

⁸⁵ Astrachan, J. y Stider, A. (2005), pp. 40-41.

Por esta razón, estimaron que es preciso establecer una organización adecuada al grado de desarrollo y/o sofisticación de la empresa familiar. Así, los órganos importantes serán el consejo de familia, la asamblea familiar, los comités familiares y, en su caso, la oficina familiar. El consejo de familia tendrá dos funciones principales: desarrollar e implementar el protocolo familiar y anticipar los problemas familiares para prevenir y encauzar posibles disfunciones⁸⁶. Davis y Kein abordaron, a propósito de la sucesión, el consejo de familia mediante la siguiente proposición: la sucesión en la propiedad es más importante para la empresa familiar que la sucesión en el liderazgo y la gestión. Esta tesis, al centrar el proceso de sucesión en factores no operativos o de negocio, realza la función del consejo de familia como ámbito idóneo para facilitar el cambio en la propiedad⁸⁷.

En su artículo “Balanced Scorecards to drive the strategic planning of family firms” (2005), Craig y Moores consideraron la inclusión de la “familiaridad” (*familiness*) como una dimensión del *balanced scorecard*. Así, la participación de la familia en la adopción de decisiones requerirá de medios como el consejo de familia, que se convierte en una meta de acción para la familia que actúa estratégicamente. Aquí la familia es un cliente interno, desde la perspectiva de los procesos. También puede verse desde la óptica de la innovación y el aprendizaje, en cuyo caso el consejo de familia es una meta de innovación y de aprendizaje institucional que es preciso implementar⁸⁸.

En el libro *protocolo familiar: sus resultados* (2006) Gallo y Tomaselli recogieron la experiencia en la formulación e implantación de protocolos familiares en España. Esta obra propone un modelo de elaboración de protocolos familiares y describe el proceso seguido, con sus aciertos y errores, de varias familias empresarias. Hasta el momento no había trabajos que analizaran o evaluaran los procesos de implementación de protocolos familiares con casos reales. En ella, Gallo mantiene su definición de consejo de familia con las funciones básicas de elaborar el protocolo familiar y prevenir conflictos, en pro de la unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa. Desde la perspectiva de Gallo, los consejos de familia se popularizan y entran en funcionamiento como un órgano de gobierno del protocolo familiar, que forma parte del gobierno corporativo de la empresa. En concreto, en su modelo el consejo de familia podría situarse en el capítulo “promoción de unidad”, lo que le deja fuera del “poder”. El consejo de familia informa al consejo de administración de los aspectos importantes para el gobierno de la empresa y, por tanto, le sirve de ayuda y de complemento en asuntos relacionados con la familia. En ningún caso le vigila, como si fuera una junta de accionistas. Gallo previene contra los consejos de vigilancia o cónclaves de propietarios, y no habla del consejo de familia al margen del protocolo familiar, sino como órgano que nace para su implementación. A la vez, tiene mucho cuidado en diferenciarlo netamente de los órganos de gobierno de la empresa que detentan el “poder”, especialmente el consejo de administración. La relación entre consejo de administración y consejo de familia ha de estar basada en la buena comunicación y en la veracidad y, para ello, aconseja que los líderes de uno y otro sean personas distintas⁸⁹.

En *Dirección de empresas familiares: reto al destino* (2006), Martínez describió el consejo de familia como el órgano que ha de representar a la familia en la empresa familiar. Su ubicación se encuadra entre los círculos de la familia y la propiedad, y estima

⁸⁶ Gallo, M.A. y Kenyon-Rouvinez, D. (2005), pp. 54-56.

⁸⁷ Davis, J. y Klein, S. (2005), pp. 62-63.

⁸⁸ Craig, J. y Moores, K. (2005), pp. 117-118.

⁸⁹ Gallo, M.A. y Tomaselli, S. (2006), pp. 43-46.

que debe de ser una instancia formal. Sus funciones principales son (1) la conciliación, (2) la educación y (3) la legislativa. Quedan fuera de su ámbito las decisiones de junta de accionistas y de consejo de administración. Sus funciones se mueven más en el ámbito moral que en el ámbito legal. Martínez ve con claridad el rol creciente de las mujeres en los consejos de familia. También apunta la posibilidad de que se establezcan consejos de familia a distintos niveles familiares, en el caso de empresas multifamiliares, es decir, en los que la propiedad esté dividida entre diferentes familias accionistas sin parentesco entre sí⁹⁰.

En España se publicó un estudio patrocinado por *Family Business Knowledge-ESADE* y el Instituto de la Empresa Familiar, coordinado por Gimeno, tomando una muestra de 1.237 empresas familiares de toda la Península durante los años 2004, 2005 y 2006. El estudio estaba dirigido a mostrar el perfil de las empresas familiares según un esquema de riesgo estructural. Permitted reflejar la complejidad existente en cada empresa –así como en el colectivo– y estructurar las relaciones y mecanismos necesarios o convenientes para gestionar la diversidad existente. El consejo de familia aparece como un órgano facilitador de la comunicación y de la explicitación de reglas, lo cual, junto con la capacidad emprendedora de las siguientes generaciones, coadyuva a la preparación de la sucesión⁹¹. No obstante, es mayor la influencia de las variables “blandas”, como la capacidad emprendedora y la comunicación, que la de las variables “duras”, como la elaboración de un protocolo o la creación de un consejo de familia. La muestra acredita una mayor presencia de instituciones de gobierno de la empresa respecto a las de la familia, y entre éstas, una mayor presencia de consejos de familia respecto a los protocolos familiares. Sin embargo, se evidencia que el consejo de familia es un órgano de gobierno muy valorado en la práctica por las empresas familiares, junto con el comité de dirección y por encima de los consejos de administración⁹². Asimismo, la muestra pone de manifiesto cómo las instituciones de gobierno de la empresa y de la familia se refuerzan mutuamente. La existencia de consejos de familia robustece la función de los consejos de administración y los comités de dirección en el ámbito de la empresa, y tiene un efecto directo en el nivel de la satisfacción familiar⁹³. El estudio incluye una tipología de empresas familiares según su grado de complejidad y cultura: (1) capitán, (2) emperador, (3) equipo familiar, (4) estructurado y (5) corporación. En los tipos (1) capitán y (2) emperador, no se aprecia funcionalidad de los consejos de familia.

Especial importancia tendrá la publicación de *From siblings to cousins: prospering in the third generation and beyond* (2007), por Aronoff y Ward. Esta obra sirvió para situar el consejo de familia en su lugar más natural según los autores: la tercera etapa o generación de la familia empresaria. Según los autores un 16% de las empresas familiares se hallan en esta etapa de consorcio de primos. Los consejos de familia propios de la segunda generación son aún vistos como consejos preparatorios, o consejos en los que la familia se va adaptando a trabajar, sin tener aún las condiciones de representación que ayudan a que el consejo de familia, como órgano, se diferencie de los demás, especialmente de la junta de accionistas. Asimismo, marca el tiempo natural de la transición del consejo de familia “*inclusivo*”, en el que todos los miembros de la familia están en el consejo, al consejo de familia “*representativo*”, en el que solo unos pocos miembros de la familia

⁹⁰ Martínez, J. (2006), pp. 153-161.

⁹¹ Gimeno, A. (2006), pp. 13-14.

⁹² Gimeno, A. (2006), p. 14.

⁹³ Gimeno, A. (2006), p. 16.

forman el consejo de familia que representa a todo el grupo familiar. Detectan hasta 17 transiciones en esa etapa, todas ellas con impacto en la familia, como por ejemplo: (1) después de una etapa de segmentación por hermanos se vuelve a considerar la empresa como una unidad, se pasa del pensamiento de “ramas” a la “unidad de empresa”, (2) se pasa de la empresa como cemento, a la empresa como un medio para hacer otras cosas, (3) de la igualdad en puestos, retribución y acciones al reconocimiento de la asimetría y de las diferencias en función del mérito, (4) del liderazgo en la empresa a que surjan puestos de liderazgo no empresariales, (5) de la igualdad de gobierno, propiedad y familia a la separación entre propiedad y familia, (6) de la perspectiva de trabajar en la empresa familiar a las restricciones en el trabajo, (7) de propietarios trabajadores a accionistas activos, (8) de consejo de administración asesor a consejo representativo, (9) de *family office* en la empresa a *family office* fuera de la empresa, (10) de consejo de familia inclusivo a representativo, (11) de valores de exclusión en familia a valores de inclusión, (12) de educación informal a educación activa, (13) de compromiso esperado a voluntario, (14) de adopción de decisiones por unanimidad o consenso a democracia y votación. Se expresan bien las paradojas o diferentes criterios que se ponen en juego para configurar el nuevo gobierno de la familia. Pese a su complejidad, Aronoff y Ward concuerdan en que esta transición es la principal y, en cierto modo, la última que sirve, pues, como antecedente para ulteriores transiciones familiares. El consejo de familia cumple pues un rol pivotal central para desplegar toda la actividad propia del gobierno familiar imprescindible en esta etapa de la empresa familiar⁹⁴.

En *Family Business. The essentials* Leach mostró ya un esquema coordinado de las estructuras de gobierno de familia y empresa para empresas familiares multi-generacionales. En opinión del autor, las estructuras de la familia, sin embargo, han de ser enteramente adaptables y flexibles a la específica cultura familiar. Leach insiste nuevamente en el carácter *ejecutivo* del consejo de familia respecto a la asamblea familiar. En ese ámbito ejecutivo familiar se enmarca también la función de representar a la familia y ser su voz ante el consejo de administración y la junta de accionistas. No obstante ese carácter ejecutivo, el consejo de familia ha de funcionar bajo presupuestos de consenso y no se le reconoce una autoridad formal⁹⁵.

En *La empresa familiar y sus protagonistas* (2007) Niethardt incidirá sobre el carácter democrático de los principios que rigen la familia frente al capitalista o de acciones que rige el gobierno de la empresa. Para Niethardt el consejo de familia es la estructura que representa a la familia, y su fin es la gestión de los cambios familiares para mantener la coherencia familiar. Para ello, los consejos de familia actuarán como foros de comunicación, pero también como órganos de elaboración de políticas y, en su caso, de resolución de conflictos⁹⁶.

Desde el punto de vista de la intervención familiar o terapéutica, Kets de Vries y Carlock aportaron, en un trabajo publicado en 2007, un modelo de niveles concéntricos de influencia de las psicologías individuales en las buenas prácticas del sistema familia y empresa, entre las que se cuenta el consejo de familia. Este órgano es un cauce idóneo para la promoción regular y periódica de la participación –comunicación y toma de decisiones– tras las primeras fases de intervención. Por otro lado, el consejo de familia cumple un importante papel en la promoción de acuerdos, constituciones o protocolos

⁹⁴ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011a), pp. 82-83.

⁹⁵ Leach, P. (2007), pp. 136-139.

⁹⁶ Niethardt, E. (2007), pp. 121-126.

familiares que sirven de marco de actuación para todos los miembros de la familia, generando el contexto en el que la comunicación y las decisiones tienen lugar⁹⁷.

La trayectoria de Gallo es objeto de recopilación en el libro, *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar* (2008). Siguiendo con su línea conceptual, este autor trató al consejo de familia junto con el protocolo familiar. El consejo de familia sigue siendo un órgano de implementación del protocolo familiar con la finalidad de promover la unidad de la familia y el compromiso de sus miembros con el proyecto común. Para Gallo el consejo de familia es una de las instituciones que es preciso regular mediante reglas claras y precisas y, una vez elaborado el protocolo familiar, pasa a ser un órgano protagonista que extiende su deliberación y trabajo a todo el ámbito de sus normas, lo cual incluye tanto la reelaboración de éstas como la reflexión sobre los fundamentos. Al igual que en estudios anteriores, este autor previene del riesgo de querer transformar el consejo de familia en un consejo de vigilancia del consejo de administración⁹⁸.

El estudio de Sharma y Nordqvist, “A classification scheme for family firms: from family values to effective governance to firm performance” (2008), planteó la tesis de que las compañías en que los modelos de empresa familiar *family first, business first o family Enterprise first* y sus correspondientes estructuras de gobierno, están mejor sincronizadas con los valores de la familia, presentan un mejor desempeño. En resumen, que el ejercicio de los distintos tipos de empresas familiares es en cierto modo dependiente del alineamiento que exista entre los valores que guían a esa familia y las estructuras de gobierno implementadas. Desde un punto de vista de estructuras de gobierno, Sharma y Nordqvist utilizan las siguientes: (1) consejo de familia, para discutir temas familiares (2) junta de accionistas, para discutir temas de propiedad (3) consejos de administración, para discutir temas estratégicos y de dirección de la empresa (4) comités de dirección, para discutir temas de empleados. El consejo de familia es en este contexto el foro idóneo para tratar cuestiones familiares, que de ese modo no se debaten en los foros que no son adecuados. Para estos autores no queda claro que todas estas estructuras sean necesarias simultáneamente en todos los casos, por lo que asumir que sí lo son es un error teórico. En cualquier caso, si el alineamiento o sincronización de los valores de la empresa familiar con las estructuras de gobierno influye en el desempeño, el trabajo sobre esos valores, la involucración de la familia en la empresa y las estructuras de gobierno efectivamente implantadas corresponden a la familia, y por ende, al consejo de familia. También hay que prever que se dan transiciones, evoluciones e involuciones⁹⁹.

Especialmente reseñable es el artículo de Ward, “How values dilemmas underscore the difficult issues of governing the large, enterprising family” (2008). Continuando con su análisis de la importante transición que se da en la etapa de consorcio de primos, la familia debe afrontar una serie de dilemas de los cuales dependerá su orientación de gobierno. El cambio cultural de *family-operators a family-governors* supone que la familia afronta una apertura mayor de realidades a gestionar, diversificación en empresas, patrimonio, fundaciones. Estos cambios no solo implicarán la necesidad de implantar un consejo de familia, como forma de liderazgo familiar y de gobierno, sino que harán convenientes mayores desarrollos de las estructuras propias del gobierno familiar según la complejidad que han de gobernar. Ward distingue bien la función de gobierno del consejo de familia en representación de la asociación familiar, que sería el órgano de gobierno fundante y

⁹⁷ Kets de Vries, M. y Carlock, R. (2007), pp. 266-269.

⁹⁸ Gallo, M.A. (2008a), pp. 209-211.

⁹⁹ Sharma, P. y Nordqvist, M. (2008), pp. 82-85.

legítimo de la familia. La mayor complejidad del sistema familiar, así como el desarrollo de las empresas, patrimonio y filantropía generarán una serie de cuestiones o dilemas a los que el gobierno de la familia ha de dar respuesta, e influirán directamente en el diseño de las estructuras,—entre ellas el consejo de familia—que componen el gobierno familiar¹⁰⁰.

Ward comienza a tratar el tema de los dilemas que las familias multigeneracionales, especialmente a partir de la tercera generación, han de enfrentar para orientar su gobierno desde sus valores. Aquí establece los 20 dilemas difíciles del gobierno. (1) quiénes son los miembros inclusión-exclusión, (2) cómo elegir a miembros para el gobierno selección-elección, (3) qué criterios utilizar representación-méritos, (4) cómo votar, por acción o por persona, (5) cómo adoptar decisiones, acuerdo-consenso-votación, (6) cuánta información compartir, transparencia-discreción, (7) qué conclusiones comunicar, unidad-diversidad, (8) cómo motivar la participación, *duty-freedom*, (9) cómo reconocer y recompensar a los que participan en el gobierno, pagar-no pagar, (10) cómo asegurar la rendición de cuentas y la responsabilidad directa con terceros, (11) cómo promover la implicación mediante retribuciones, (12) cómo distinguir la propiedad y la gestión, (13) cómo garantizar la ejecución de decisiones, legal-moral, (14) cómo rectificar políticas, firmes-adaptables, (15) qué filosofía o liderazgo funciona mejor, dictador-benevolente, (16) dónde y a quién pedir responsabilidad, centralización o descentralización, (17) cómo ser inclusivos en la adopción de decisiones con no familiares, (18) quién paga qué, empresa o familia, (19) cuánta seguridad personal procurar, (20) cómo compartir beneficios, igualdad-mérito y dedicación. Ward agrupó los dilemas en torno a dos bloques de valores: *family first or business first*. Esta distinción le permite explicar cómo superarlos optando por uno de ellos o bien asignando diferentes opciones a distintas estructuras de gobierno y, por último, en actitud reflexiva esperando el máximo posible hasta que el dilema se resuelva en una nueva síntesis.

En el artículo “Sustaining trust within family businesses” (2008), Sundaramurthy analizó la confianza que existe en las empresas familiares y su configuración como ventaja competitiva. La confianza se basa inicialmente en los lazos familiares, pero si no es desarrollada a través de estructuras y políticas que lleguen al sistema puede debilitarse en el tiempo. La confianza interpersonal precisa evolucionar hacia *competence trust* primero y *system trust* después. La *competence trust* mejora por atraer externos o que algunos familiares desarrollen su profesión fuera. La *system trust* se desarrolla con políticas aprobadas en foros de participación, que generan procesos equitativos para los miembros de la familia. Los consejos de familia, junto con todas las demás formas de reunión familiar, son formas sistémicas de comunicación hábil para generar ese influjo de las relaciones de confianza interpersonal. Asimismo, pueden ser agente de *competence trust* o de *system trust* aprobando políticas cuya justicia y cumplimiento impacta de nuevo positivamente sobre la confianza interpersonal de los miembros de la familia¹⁰¹.

Desde el análisis de cómo los miembros de las jóvenes generaciones pueden beneficiarse de los procesos de reflexión estratégica, “Strategic planning in Family Business: a powerful developmental tool for the next generation” (2008), Mazzola, Marchisio y Astrachan mostraron que una planificación estratégica en empresa familiar es muy formativa para la siguiente generación; sobre todo, en el proceso de planificación puede participar el consejo de familia, junto con el consejo de administración y la junta de accionistas. La planificación genera beneficios de aprendizaje (conocimientos y

¹⁰⁰ Ward, J.L. (2008), pp. 102-105.

¹⁰¹ Sundaramurthy, C. (2008), p. 97.

competencias), así como relacionales (mejora de las relaciones con accionistas, managers, stakeholders), en los miembros de la familia. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa tienen ambos beneficios –de aprendizaje y relacionales– por participar en el plan, pero quienes solo acceden al proceso indirectamente como accionistas o miembros del consejo de familia mejoran más en el aspecto relacional. La implicación de la siguiente generación (en adelante NxG) en la planificación estratégica a través del consejo de familia conlleva así beneficios reseñables¹⁰².

La organización interna y estructura del consejo de familia fue abordada por Chiner en la nota técnica “El consejo de familia: cómo se organiza y cómo trabaja” (2008). La razón de ser de este órgano así como sus funciones han de derivarse, en opinión del autor, del protocolo familiar, y desarrollarse en su caso mediante reglamentos específicos¹⁰³. Además de las ventajas que lleva consigo el disponer de un órgano que ordene y facilite la comunicación entre los miembros de la familia y, al mismo tiempo, que la cohesione evitando las tendencias a la dispersión, el consejo de familia puede desplegar a su vez importantes actividades, como la coordinación de un *family office* o de las actividades filantrópicas a través de una fundación. Asimismo, puede ser el órgano que coordine la creación y disposición de fondos de becas para planes de carrera, fondos de capital riesgo o fondos de liquidez que permitan la compraventa de acciones a miembros de la familia que no deseen continuar en el proyecto empresarial familiar.

Bajo esa misma óptica Tàpies presenta su artículo “El consejo de familia” (2008), que define a este órgano como el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa. Junto a su función de gobierno, el autor destaca su condición de foro promotor de una comunicación abierta entre los miembros de la familia, así como entre la familia y la empresa. El propósito o fin esencial del consejo de familia será la gestión del ciclo generacional, es decir, la continuidad. Así, su estructura o tipología variará en función de la etapa o ciclo que atraviese la empresa familiar¹⁰⁴. En líneas generales, el autor aboga por una progresiva profesionalización de los consejos de familia en cuanto a sus funciones, composición y administración, sin que pierdan su esencia familiar flexible y abierta, facilitadora de los procesos de comunicación.

En *La empresa familiar multigeneracional* (2009), Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns desarrollaron un modelo explicativo (el modelo CAVA¹⁰⁵) de los factores que explican su continuidad. En primer lugar, el consejo de familia se comprende en estas empresas multi-generacionales como una *estructura de representación* del sistema familiar, que a su vez representa a la asamblea familiar que vendría a ser la *estructura de pertenencia*, que determina quiénes son miembros –a efectos de gobierno– de la empresa familiar. Estos autores advierten de la importancia que para las familias multi-generacionales tiene la determinación formal del ámbito de gobierno familiar, es decir, quiénes están sometidos a ese gobierno, bajo qué reglas o acuerdos y, en último término, con qué órganos de gobierno¹⁰⁶. Como órgano de representación del sistema familiar de

¹⁰² Mazzola, P. Marchisio, G. y Astrachan, J. (2008), p. 246.

¹⁰³ Chiner, A. (2008), pp. 1-2.

¹⁰⁴ Tàpies, J. (2008), pp. 5-6.

¹⁰⁵ El nombre CAVA corresponde a las letras iniciales de Comprometido, Activo, Virtuoso y Avanzado.

¹⁰⁶ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, K. (2009), pp. 63-66. Pese a vislumbrar la importancia de que exista un cuerpo legitimado que sirva de fundamento sólido al sistema familiar de gobierno, no advierten plenamente la diferencia entre la asamblea familiar y la asociación familiar. Así se refieren estos autores a la asamblea familiar como una reunión familiar amplia, sin especificar si está

gobierno, el consejo de familia queda netamente diferenciado de los órganos de gobierno de la empresa. Por esta razón, sus dos objetivos básicos serán la gestión de la representación, o convertirse en el interfaz de la familia con la empresa, y la comunicación de las decisiones de la empresa en la familia para recabar el apoyo de los miembros a esas decisiones. En segundo lugar, el consejo de familia también se comprende como *estructura de participación* que permite a los miembros de la familia intervenir –en diferentes grados mediante la asistencia, la opinión y el voto–, en los asuntos propios de la empresa familiar. En tercer lugar se configura como un sistema de gobierno peculiar, pues no está fundamentado en la potestad legal, como lo están las juntas de accionistas y los consejos de administración, sino en el acuerdo libre y voluntario de los miembros de la familia. Por tanto, pese a no estar previsto por el marco legal del ejercicio del poder en la empresa, es un sistema legítimo que ha de armonizarse con el sistema legal¹⁰⁷.

Desde el punto de vista de la educación de los miembros de la familia, Schuman y Ward sacaron a la luz la obra *Family Education for business-owning families* (2009), en donde se plantea la importancia de educar a los miembros de la familia en el rol del consejo de familia como órgano de gobierno propio del sistema familiar¹⁰⁸.

En “The family point of view, family social capital and firm performance: an exploratory test” (2009), Sorenson, Goodpaster, Hedberg y Yu analizaron la función del diálogo colaborativo continuo como factor de desarrollo de normas éticas en la empresa familiar, ya que estas influyen en el capital familiar y aquél en el desempeño de la empresa. Los autores advierten que un cierto nivel de formalidad promueve el diálogo colaborativo, por ejemplo, en el consejo de familia, y que a su vez este diálogo facilita la implicación en la adopción de decisiones. Este acercamiento ayuda a justificar el estilo o ambiente que debe observar todo foro familiar, y especialmente el consejo de familia, para lograr ese diálogo colaborativo¹⁰⁹.

La naturaleza *representativa* y *ejecutiva* del consejo de familia dentro del sistema de gobierno de la familia fue puesta de relieve por Poza, para quien el consejo de familia es a la familia lo que el consejo de administración es a los accionistas. Ambos órganos se comunican para hacer efectiva la conexión entre los accionistas y la familia. Su función de gobierno tiene más que ver con políticas y comunicación, que con la adopción de decisiones respecto a las empresas. A menudo es también el vehículo ideal para promover las actividades de filantropía familiar, así como las que tienen que ver con la gestión del patrimonio o la creación de *family offices*¹¹⁰. Poza ve el consejo de familia como una estructura especialmente idónea para promover la participación de los miembros de la familia y, por tanto, también para alcanzar la armonía, la unidad o el compromiso en torno a una visión de futuro y unos valores. Así, el foco de actividad de un consejo de familia debe situarse más bien en las conversaciones, los debates, la información y el intercambio de opiniones entre los miembros de la familia y, por consiguiente, ha de alejarse de la adopción de decisiones, más aún de las fórmulas de decisión por votación¹¹¹. Por último,

o no exclusivamente formada por aquellos miembros de la familia que han suscrito los acuerdos familiares.

¹⁰⁷ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Kappuyns, K. (2009), pp. 98-99.

¹⁰⁸ Schuman, A. y Ward, J.L. (2009), pp. 26-27.

¹⁰⁹ Sorenson, R. Goodpaster, K. Hedberg, P. y Yu, A. (2009), p. 251.

¹¹⁰ Poza, E. (2009), pp. 148-149.

¹¹¹ Poza, E. (2009), pp. 163.

la función de comunicación esencial al consejo de familia también es útil como base natural para prevenir los conflictos entre los miembros de la familia y anticipar soluciones.

El consejo de familia adquiere un carácter de verdadero órgano de gobierno, en opinión de Jaffe, y sirve para encauzar las transiciones y las distintas sensibilidades de los miembros de la familia a lo largo de sus etapas de evolución¹¹². Esta actividad de los miembros de la familia se dirige al desarrollo de cuatro áreas: (1) misión y valores, (2) plan de desarrollo para la NxG, (3) reglas para trabajar en los negocios y (4) políticas de accionistas y transmisiones de propiedad. Asimismo, Jaffe destaca la importancia de la función del consejo de familia en la elaboración de los acuerdos, constitución o protocolo familiar, y en la comunicación entre los miembros de la familia.

En *Family Business as paradox* (2010), Schuman, Stutz y Ward profundizaron en las paradojas que afloran en la evolución de las empresas familiares proponiendo una mayor tolerancia a la ambigüedad como actitud para encontrar soluciones adaptadas a cada empresa que refuercen ambos polos de la paradoja. Aceptar la tensión y gestionar las paradojas o dilemas es en la empresa familiar una clave para lograr el éxito, a la vez que una buena sugerencia para educar la actitud de los accionistas para que asuman funciones de gobierno en los consejos de familia y, también, es una manera de fomentar la adopción de acuerdos y afrontar decisiones. Los autores utilizan como ejemplo la paradoja que plantea la composición de consejos de familia por *representación* o por *competencias*, proponiendo una solución que integra ambos conceptos mediante el uso de los mapas de polaridad¹¹³.

La planificación estratégica paralela formulada por Carlock y Ward fue nuevamente desarrollada en el libro *When family businesses are best. The parallel planning process for family harmony and business success* (2010). Según este modelo las empresas familiares han de coordinar el sistema familiar y el sistema empresarial mediante la vinculación de los valores, la visión, la estrategia, las inversiones y las formas de buen gobierno, en un plan que abarque todos los aspectos de la empresa familiar. A nivel de buen gobierno Carlock y Ward manifiestan la necesidad de adoptar dos formas de gobierno complementarias: de la empresa y de la familia. En este modelo el consejo de familia tiene un rol especial y específico: se convierte en el agente de la planificación familiar, en primer lugar, y de su ejecución y revitalización, en segundo. Se debe notar que por su naturaleza y composición, ni las asambleas ni las asociaciones familiares son agentes eficaces de planificación. Consejo de administración y consejo de familia son los dos órganos representativos que, juntos, representan a todo el conjunto sistémico. Están al mismo nivel, pero cada familia debe coordinar sus funciones: esta es una clave de buen gobierno según la planificación paralela pues han de actuar “en paralelo” y

¹¹² Jaffe, D.T. (2010), p. 37.

¹¹³ Schuman, A. Stutz, S. y Ward, J.L. (2010), pp. 130-131. Los mapas de polaridad son herramientas de análisis de situaciones que siguen el proceso siguiente: (1) reunir al grupo de personas adecuadas e identificar los “polos” en discusión, (2) listar los beneficios y los inconvenientes de cada una de las posiciones “polares”, (3) apreciar los futuros movimientos de valores entre ambos “polos”, (4) identificar acciones a implementar para potenciar los beneficios y las alarmas para evitar los inconvenientes, (5) expresar el mayor propósito y el mayor miedo al respecto de los beneficios y los inconvenientes, (6) promover ciclos virtuosos y prevenir ciclos viciosos, (7) reflexión grupal y aprendizaje. El mapa de polaridad sirve así como herramienta grupal para confrontar las posiciones en que se promueven los inconvenientes con aquellas en que se fomentan los beneficios, de modo que se comprendan mejor los espacios en que se ha de fijar la posición final.

complementariamente en muchas decisiones¹¹⁴. Para Carlock y Ward las reuniones familiares regulares pueden gestionar el sistema familiar hasta que la familia crece en tamaño y complejidad –geográfica, numérica, ramificación, generaciones, etc.–, momento en el cual se aconseja sustituir las reuniones familiares por un consejo de familia representativo más reducido y profesionalizado. El consejo de familia así considerado facilita un mayor grado de profesionalización de su actividad y su asimilación al funcionamiento de un consejo de administración¹¹⁵. La aparición de otros ámbitos distintos al negocio operativo diversifica los intereses de la familia propietaria hacia el patrimonio, los emprendimientos nuevos y la filantropía, lo que refuerza a su vez el papel del gobierno familiar, pues se genera mucha más problemática de superposición de sistemas que el gobierno de la familia ha de absorber.

En *Familia empresaria* (2011), Tàpies trató con atención el tema del gobierno de familia y especialmente los consejos de familia, que junto a la asamblea familiar, constituyen los órganos básicos de gobierno definidos en el protocolo familiar. Tàpies aboga por la profesionalización del consejo de familia pero sin perder de vista que la comunicación en familia y las actitudes de afecto son determinantes para el éxito de su misión. No se discute la estructura básica entre asamblea familiar y consejo de familia, ni se habla de reuniones familiares como antecedente, pues se parte de una visión normativa que funda el gobierno de la familia en las normas del protocolo familiar. Se desarrolla la estructura y gestión del consejo de familia como órgano que debe profesionalizarse sin dejar de adoptar un estilo familiar¹¹⁶. Navarro-Rubio y Tàpies abordaron también en *Génesis del consejo* (2012) la relación del consejo de administración y el consejo de familia. Desde este punto de vista relacional corporativo, la profesionalización del consejo de familia es importante para complementar las funciones del consejo de administración, y también, para fijar el foro idóneo de tratamiento de los problemas familiares de modo que no incidan en la empresa¹¹⁷.

En el año 2012, Eckrich y McClure publicaron la primera monografía sobre consejos de familia *The Family Council Handbook, How to create, run and maintain a succesful family business council*. En esta obra los autores abordan con detalle el interesante tema de los consejos de familia, su tipología y evolución, distinguiendo cinco etapas de la empresa familiar y su tipología de consejo de familia¹¹⁸. En el plano de la legitimación de gobierno, aportarán un abanico más amplio de definiciones de órganos propios del gobierno familiar, y especialmente importante será la distinción entre *asociación familiar* y *asamblea familiar*, que vendrá a clarificar mucho más la cuestión de quién recibe el poder y ante quién responde el consejo de familia¹¹⁹. Asimismo, y por primera vez, se fijará el foco en temas de gestión y/o administración del consejo de familia, así como su estructura y reuniones, comités y relaciones con otras estructuras familiares y empresariales. Entre otros avances, Eckrich y McClure advierten las variaciones estructurales que se dan en la evolución de los consejos de familia, especialmente en el

¹¹⁴ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 177-178.

¹¹⁵ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 215-218.

¹¹⁶ Tàpies, J. (2011), pp. 186-205.

¹¹⁷ Navarro-Rubio, J.M. y Tàpies, J. (2012), pp. 144-146.

¹¹⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 20-21. Las etapas y tipologías correspondientes son (1) Founder-Kitchen table, (2) Late founder-Dining room, (3) Early Sibling-Negotiating table, (4) Late Sibling-Harvest Table y (5) Cousin-Round Table.

¹¹⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 151-53.

tránsito desde la representación de familia y de propiedad a la representación exclusivamente de la familia¹²⁰. Por último, desarrollan con la mayor profundidad vista hasta entonces en la literatura de empresa familiar la organización de los órganos de gobierno de la familia en etapas de complejidad¹²¹, así como las vías y estilos de comunicación entre los propios órganos de gobierno de la familia y de la empresa¹²².

En el mismo año Leach publicó, junto con el *Institute for Family Business* del Reino Unido, un documento monográfico sobre el consejo de familia, *Family Councils. A practical guide* (2012). En este documento recoge los conceptos utilizados hasta el momento sobre el consejo de familia y aborda también la cuestión de cómo evolucionan su estructura y funciones al ritmo de las etapas de la empresa familiar. Confirma que para acercarse con finura a los consejos de familia hay que diferenciar los tipos o etapas de empresa y familia a la que sirve¹²³. Enfocando su atención a los consejos de familia en empresas familiares multi-generacionales, distingue sus funciones según (1) propósito y sentido (2) educación y desarrollo (3) relaciones con el negocio (4) adopción de decisiones y liderazgo y (5) propiedad familiar.¹²⁴ Asimismo, realiza interesantes aportaciones a su estructura y régimen de administración práctica, que junto con las contribuciones de Eckrich y McClure constituyen una novedad o un nuevo enfoque que considera al consejo de familia como órgano cuya estructura puede determinar –para bien o para mal– el cumplimiento de su fin¹²⁵. Finalmente, subraya que el consejo de familia existe principalmente como un foro para canalizar la comunicación entre los accionistas, el consejo de administración y la familia amplia, y no como un órgano de adopción de decisiones de empresa.

En el artículo “Emotional ownership: the next generation’s relationship with the family firm” (2012), Björnberg y Nicholson examinaron la propiedad emocional o afecto a la empresa familiar entre los miembros jóvenes de la familia. La sensación de pertenencia a una familia empresaria se fomenta cuando hay estructuras de gobierno familiares. Su funcionamiento como foros de información y comunicación fortalece el conocimiento de los miembros de la familia, especialmente los jóvenes y, por tanto, el afecto y la propiedad emocional. Las familias que tienen estructuras de gobierno más formales y sofisticadas, como el consejo de familia, suelen implementar procesos equitativos para integrar a los jóvenes, lo cual implica a su vez una mayor propiedad emocional. La propiedad emocional no solo se da por trabajar en la empresa familiar sino también por la participación constante en sus foros de comunicación y/o gobierno.¹²⁶ La riqueza socioemocional también fue analizada por Berrone, Cruz y Gómez-Mejía en el artículo “Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research” (2012), que la comprenden como factor distintivo de las familias empresarias y destacan el papel de los órganos de gobierno –entre ellos el consejo de familia– en su preservación¹²⁷.

¹²⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 286-287.

¹²¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 301.

¹²² Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 303.

¹²³ Leach, P. (2012), pp. 52-53.

¹²⁴ Leach, P. (2012), pp. 25-26.

¹²⁵ Leach, P. (2012), pp. 35-47.

¹²⁶ Björnberg, Ä. y Nicholson, N. (2012), pp. 382-383.

¹²⁷ Berrone, P. Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. (2012), p. 271.

El *working paper* “Key issues in family councils: insights from the spanish experience” (2013), de Ceja, Barbat y Tàpies, presenta la primera investigación formal exclusiva sobre consejos de familia, que toma como base la experiencia de dieciséis empresas familiares españolas. Para los autores, cuando las familias exitosas aumentan en número de miembros de la familia y accionistas, comienzan a desarrollar este particular órgano que es el consejo de familia, figura central y protagonista del gobierno del sistema familiar. La investigación se centra en la cuestión de las distintas tipologías de consejo de familia en las etapas del gobierno de las empresas familiares, llegando a delimitar con claridad su evolución desde tipos más asimilados a la propiedad y a los *owner councils* hasta tipos de representación puramente familiar¹²⁸. De la investigación también se extraen interesantes aportaciones sobre su reglamentación, reuniones, composición y comités¹²⁹.

Gersick y Feliú llevaron a término un interesante estudio crítico sobre las prácticas de gobierno propias de las empresas familiares y la investigación realizada hasta el momento, en su artículo “Governing the family enterprise: practices, performance and research” (2014). Los autores realizan una profunda crítica a los fundamentos de las denominadas “*buenas prácticas*”, a menudo basadas únicamente en la prescripción de los consultores o en la descripción acrítica¹³⁰. El gobierno del sistema familiar está constitutivamente relacionado con el ámbito empresarial entendido en sentido amplio (empresas, patrimonio, fundaciones etc.), lo cual permite distinguir las funciones de gobierno de otras funciones (como la comunicación y otras relaciones)¹³¹. El estudio recoge los avances realizados en la investigación sobre los consejos de familia y los demás órganos de gobierno de la familia –asamblea familiar– y de la empresa –consejos de administración y juntas de accionistas–, llegando a la conclusión de que tras veinticinco años de investigación y experiencia en consultoría, no hay aprendizajes evaluativos al respecto. Desde esta perspectiva se subraya la necesidad de avanzar más científicamente en la investigación sobre consejos de familia, incorporando métricas y datos agregados empíricos que permitan fundamentar criterios sobre su estructura, composición, frecuencia de reuniones, funciones, sistemas de elección, etc. Lamentablemente, constatan la inexistencia de investigación longitudinal, es decir, alargada en el tiempo, para constatar la efectividad de los consejos de familia en el cumplimiento de sus objetivos y funciones¹³².

En el libro *Governing in family enterprises. Maximizing economic and emotional success* (2014), de Koerberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza, se volvió a estudiar, a través de la proposición de un modelo conceptual que se ilustra mediante entrevistas a empresarios familiares, el sistema de gobierno de la empresa y de la familia, incluyendo en sus ámbitos de funcionalidad las empresas, el patrimonio (*family offices*) y las fundaciones. En el modelo conceptual de gobierno de estos autores, el consejo de familia se posiciona de modo paralelo al consejo de administración, bajo la influencia de la propiedad. El consejo de familia tiene una influencia especial sobre la oficina familiar y la fundación familiar¹³³.

¹²⁸ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), pp. 8 y 14.

¹²⁹ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), pp. 8-11.

¹³⁰ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), pp. 196-197.

¹³¹ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 210.

¹³² Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 211. En efecto, prácticamente la totalidad de la literatura sobre consejos de familia es más bien descriptiva y acrítica, o bien prescriptiva sin dar razón de los fundamentos de la prescripción.

¹³³ Koerberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 11.

El modelo no expresa con claridad la relación del consejo de familia con la asociación familiar o la asamblea familiar, y lo equipara al consejo de administración para los asuntos de la familia. Por tanto, su función es servir de foro para evitar que temas familiares se traten en el consejo de administración. Los autores entienden que el consejo de familia tiene como propósito fundamental la comunicación y la educación, y que únicamente tras cumplir con este propósito llegan a ser instancias de planificación, aprobación de políticas y adopción de decisiones¹³⁴. Los autores ven en los consejos de familia un factor que coadyuva a la profesionalización de los consejos de administración, permitiendo a los miembros de la familia participar desde otra instancia. Asimismo, constata la práctica por la que los consejos de familia actúan en ocasiones como consejos de administración “holding” o consejos de dueños¹³⁵.

¹³⁴ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 152.

¹³⁵ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 159. En algunas familias el consejo de familia llega a desdoblarse en un consejo de dueños con orientación ejecutiva de supervisión de decisiones empresariales, y otro consejo puramente familiar en que se tratan únicamente las cuestiones relativas a la familia excluyendo explícitamente los temas empresariales.

ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN (1987 – 2000)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
LIBROS Y PUBLICACIONES	Ward			Jaffe	Ward	Aronoff & Ward	Whiteside		Poza	Kets de Vries Aronoff & Ward	Gersick et al.	Poza Neubauer & Lank Aronoff et al. Tomaselli Vilaseca	Lansberg	Amat Montemerlo
FAMILY BUSINESS REVIEW		Lansberg	Jonovic		Lansberg & Perrow				Dunn Poza	Corbetta & Tomaselli		Leon - Guerrero, McCann y Halley Aronoff Poza	Sorenson et al.	Gilding
DOCUMENTOS Y ARTICULOS														Cadbury

Tabla 5: Antecedentes y evolución (1987-2000), Elaboración propia

ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN (2001 – 2014)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
LIBROS Y PUBLICACIONES	Gallo Aronoff & Ward Carlock & Ward	Hilbert-Davis & Dyer Dodero	Astrachan & McMillan	Ward Hughes Bogod et al.	Montemerlo & Ward Kenyon-Rouvinez & Ward Miller & Le Breton	Gallo & Tomaselli Martínez	Aronoff & Ward Leach Niethardt Kets de Vries & Carlock	Gallo Ward	Gallo et al. Schuman & Ward Poza	Jaffe Schuman, Stutz & Ward Carlock & Ward	Tapies	Eckrich & McClure Tapies - Navarro		Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza
FAMILY BUSINESS REVIEW	Martin Kenyon-Rouvinez	Craig & Moores Mustakallio et al. Vilaseca		Aronoff	Craig & Moores			Sundaramurthy Mazzola et al.	Sorenson et al			Bjornberg & Nicholson Berrone et al.		
DOCUMENTOS Y ARTICULOS	Senado (España)		Pieper			Gimeno		Sharma & Nordqvist Chiner Tapies Ward				Leach	Ceja, Barbat & Tapies	Gersick & Feliú

Tabla 6: Antecedentes y evolución (2001-2014), Elaboración propia

1.2.2. Aproximaciones y lugares teóricos del consejo de familia.

Tiene interés para el presente trabajo realizar algunas consideraciones sobre los distintos enfoques o aproximaciones al concepto del consejo de familia y, por lo tanto, a los lugares teóricos que le son propios en el campo de la investigación. Ello nos ha de servir no solo para determinar con exactitud los diferentes enfoques o campos de aproximación al concepto, sino también para conocer con mayor profundidad los diferentes análisis y avances realizados dentro de cada lugar o enfoque teórico. Realizado este análisis se advertirá con mayor claridad el desarrollo logrado en la investigación sobre los consejos de familia, así como los campos o enfoques teóricos susceptibles de desarrollo ulterior y abiertos a nuevas investigaciones.

Algunos autores pueden encuadrar sus aportaciones en varios de los enfoques teóricos, mientras que otros se centran en un único enfoque con exclusión de los demás. De los diferentes libros, artículos y documentos analizados desde 1980 hasta la actualidad se distinguen los siguientes lugares teóricos o campos de aproximación al tema de los consejos de familia:

a) *Desarrollo del sistema familiar. Reuniones familiares y comunicación.*

La formulación del modelo de los tres círculos (1) empresa, (2) propiedad y (3) familia, implicará el desarrollo de cada uno de los sistemas y, por lo que respecta a la familia, el centro de atención se fijará en las reuniones familiares y la comunicación de los miembros de la familia. La literatura inicial tratará de las reuniones familiares como vehículo de comunicación de la familia, tanto de los miembros entre sí, como de la familia –en cuanto colectivo– en relación a los dos sistemas de la empresa y la propiedad. La puerta de entrada al desarrollo del gobierno familiar y a los consejos de familia es, por tanto, la de las *reuniones familiares*, como el medio protagonista del sistema familiar. Bajo este enfoque, se resaltarán la función de comunicación –y por tanto de unidad y cohesión– de las reuniones familiares, pero no se aborda aún su potencial en la función de gobierno¹³⁶.

De este acercamiento surge un obstáculo que atraviesa buena parte de la literatura sobre consejos de familia, y que consiste en la confusión entre las reuniones familiares y los consejos de familia, pues estos se definen en muchas ocasiones como el órgano del sistema familia que reúne a todos sus miembros con carácter *inclusivo* (Jaffe, 1990).

El desarrollo del sistema familiar a través de las reuniones familiares comenzará a distinguirse según etapas de evolución de la empresa familiar a través de las generaciones (1) etapa del fundador, (2) etapa de sociedad de hermanos y (3) etapa de dinastía familiar (posteriormente consorcio de primos), que permitirán vislumbrar diferentes temáticas y funcionalidades a la reunión familiar (Ward, 1991). En las empresas familiares multi-generacionales (y por lo tanto, con un amplio número de miembros de la familia), comienza a advertirse la evolución desde las reuniones familiares informales a la creación de consejos de familia que exigen ya una mayor formalidad (Aronoff y Ward, 1992). Con la experiencia obtenida de empresas familiares multi-generacionales se van adscribiendo los distintos

¹³⁶ En cierto modo, el hecho de que haya otro sistema –la propiedad– que sí tiene atribuidas funciones de gobierno desde el marco legal-empresarial, lleva a pensar en un inicio que el sistema familia no tiene porque tener órganos de gobierno, sino meramente de comunicación. El gobierno propiamente corresponderá a los sistemas de la (1) empresa y de la (2) propiedad.

contenidos y temas que requieren la atención del sistema familia a las sucesivas etapas de evolución, distribuyéndose así funcionalidades complementarias a las estructuras del gobierno familiar (Ward, 2004).

b) *La sucesión y los protocolos familiares.*

El problema de la sucesión se centra, en un primer estadio de la investigación, sobre el liderazgo del sistema empresa, es decir, sobre la sucesión del presidente o director general y su impacto e interconexión con los otros sistemas de la propiedad y la familia. Así se observa al consejo de familia como un vehículo idóneo para coadyuvar en el proceso y facilitar la interconexión de los tres sistemas en la sucesión (Lansberg, 1998).

Con el tiempo el problema de la sucesión en el liderazgo dará paso a una concepción más global de las transiciones, relativas no solo a la persona del líder sino también a los sistemas de empresa, propiedad y familia, que darán mucho más protagonismo al estudio de los protocolos familiares como herramientas para regular las transiciones de ciclo generacional. Desde esta perspectiva, difundida principalmente en países de cultura codificada como España y Latinoamérica, la sucesión se trabaja en el marco del protocolo familiar y éste incorpora como una pieza esencial al consejo de familia. Esta unión del consejo de familia con la temática propia del protocolo familiar se formaliza de dos modos, por un lado, en tanto el consejo de familia es a veces el agente elaborador del protocolo familiar, y de otro, por cuanto el protocolo familiar suele crear el consejo de familia y legitimarlo como órgano propio del gobierno de la familia al cual se atribuye su desarrollo posterior (Gallo y Tomaselli, 2006; Gallo, 2008 y Tápies, 2011). La conexión entre los protocolos familiares y los consejos de familia realza el aspecto más propiamente gubernativo de estos órganos, pues les adscribe funciones inequívocamente decisorias para la aprobación de políticas que regulen la relación familia-empresa.

c) *Estrategia y planificación del futuro. Sueño y visión compartida.*

El desarrollo de modelos conceptuales que incluyen la evolución temporal respecto a los sistemas de propiedad y familia permitirá vislumbrar las distintas funcionalidades de los consejos de familia, según sea el estadio de evolución de la propiedad y de la familia (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg 1997). Sobre estas premisas se podrá avanzar en la consideración de la evolución de la estructura y funciones de los consejos de familia a través del tiempo.

La importancia de proyectar y/o planificar el futuro para las familias empresarias irá adquiriendo relevancia y consolidación práctica en la experiencia, de modo que la articulación de un foro o lugar idóneo para esa actividad acabará planteándose como necesaria. Inicialmente, esta anticipación o proyección del futuro tenderá a configurarse como contestación a la pregunta: ¿queremos seguir estando juntos como empresa familiar en el futuro?, y ¿cómo queremos que sea ese futuro unidos en la empresa familiar? Desde ese nivel más profundo de cuestionamiento se proyectará el *sueño compartido* o *visión* de la familia. Esta actividad de *soñar* o *visionar* es netamente familiar y distinta respecto a la planificación estratégica más propia de los órganos de gobierno de la empresa, pero sirve como un imán a la vertebración de las funciones de gobierno (Neubauer y Lank, 1998;

Lansberg, 1999). La familia (al completo) es la protagonista de ese *sueño compartido* o *visión* pero el órgano catalizador de esa actividad es el consejo de familia.

La consideración del futuro a través del *sueño compartido* o de la *visión* familiar también implicará para la familia la necesidad de comprometerse con *el cambio*, así como gestionarlo. El consejo de familia, entre otros órganos de gobierno, es un foro natural para conectar la autonomía individual con las tendencias culturales de cambio (Gilding, 2000).

Del *sueño compartido* y la *visión familiar* se pasará al terreno más práctico y relacionado con la empresa de la planificación estratégica de la empresa familiar. En este ámbito la planificación opera sobre la diversidad de empresas de la familia, pero también sobre su patrimonio y las actividades filantrópicas. Tanto la seriedad de los contenidos sobre los que versa la planificación, como las estructuras que han de interrelacionar en ese esfuerzo, dan al consejo de familia un especial protagonismo y lo revisten de una mayor profesionalidad, pues la planificación estratégica es *paralela* para el sistema empresa y familia (Carlock y Ward, 2001). Esa mayor profesionalidad que exige el contenido de la actividad de planificación familiar se alinea con la configuración del consejo de familia como una estructura *representativa*. Los contenidos propios de la planificación estratégica *paralela* se van desarrollando en: (1) los valores, (2) la visión, (3) la estrategia, (4) las inversiones y (5) las formas de buen gobierno (Carlock y Ward, 2010). La función planificadora, en paralelo con el consejo de administración, corresponde por derecho al consejo de familia, pues la familia al completo no puede gestionar su ejecución. El consejo de familia es así visto como el *brazo planificador* de la familia.

Asimismo, se diferenciarán las diferentes evoluciones o métodos de participación familiar: (1) reuniones informales, (2) reuniones formales, (3) consejos de familia y (4) planes familiares, como base de comunicación sobre la que se asienta una mayor unidad de la familia para acometer decisiones estratégicas. Bajo este enfoque comienzan a vislumbrarse importantes relaciones entre las formas de comunicación naturales de la familia y las decisiones con mayor impacto estratégico. Cada vez con mayor énfasis se estudian modos de promover una mayor interacción de la familia con la empresa (*familiness*) y se investiga su posible impacto en su desarrollo y crecimiento a través de fórmulas de inclusión del elemento familiar en la planificación estratégica (Craig y Moores, 2005). Los consejos de familia pueden también representar una adecuada fórmula para permitir la intervención de jóvenes y familiares que no participan en la dirección en los procesos de planificación estratégica de la empresa (Mazzola, Marchisio y Astrachan, 2008).

d) *Gobierno corporativo y estructuras de toma de decisiones.*

En una primera fase los estudios sobre gobierno corporativo inciden en la profesionalización de los consejos de administración de la empresa familiar. La primera consecuencia de esos estudios será la recomendación de incorporar a los consejos de administración consejeros externos e independientes. Abogar por la incorporación de externos e independientes a los consejos de administración de las empresas familiares llevará a su vez consigo la recomendación de poner en funcionamiento consejos de familia, pues, de ese modo, la familia mantiene un foro idóneo que reemplaza al consejo de administración compuesto íntegramente por familiares (Ward, 1991; Navarro-Rubio y Tápies, 2012). La segunda consecuencia será que, al crearse los consejos de familia como órgano complementario de los consejos de administración, su estructura (composición, reuniones, etc.) se abordará con un enfoque muy similar a la estructura de los consejos de

administración, avanzando en su formalidad. El consejo de familia será considerado como *la voz* de la familia ante el consejo de administración. Algunos autores señalarán los posibles vicios o trampas derivadas de una intromisión de los consejos de familia en el ámbito competencial propio del consejo de administración (Gallo, 2001).

Tras este primer acercamiento a los consejos de familia, fruto de la conveniencia de disponer de un órgano de gobierno —en el sistema familiar— complementario al consejo de administración, se producirá un desarrollo del gobierno propio de la familia y así se trabajará sobre las distintas estructuras empleadas por las empresas familiares: asambleas familiares, asociaciones familiares, foros de familia, reuniones familiares, comités familiares, etc. (Neubauer y Lank, 1998). En este despliegue se irá advirtiendo la diferencia entre los consejos de familia *inclusivos*, o de toda la familia, y los consejos de familia *representativos*, formados por un reducido número de miembros en representación de la familia entera. La configuración de los consejos de familia *representativos* y su funcionalidad llevará a distinguir —siquiera preliminarmente— a la *asamblea o asociación familiar* como órgano de gobierno fundante de la familia, fuente de la legitimación de gobierno (Aronoff y Ward, 1996; Aronoff y Ward, 2007). El consejo de familia *representativo* actuará así como un *comité o brazo ejecutivo* de la asociación familiar o asamblea familiar a la cual rinde cuentas (Hughes, 2004; Leach, 2007). Conforme la empresa familiar se desarrolla, la familia va adquiriendo un mayor protagonismo y su gobierno ha de prestar atención a la riqueza de realidades plurales que la actividad implica (empresas, patrimonio, filantropía) y a sus estructuras de gobierno específicas (consejos de administración operativos y holding, consejos de dueños u *owner's councils*, juntas de accionistas, *family offices*, juntas directivas o patronatos de fundaciones, etc.). Asimismo, la evolución de la familia abre una amplia gama de actividad, que genera a su vez mayor riqueza de estructuras de gobierno y de comunicación en el sistema familiar (asambleas, asociación, consejo, comités de familia, etc.). El sistema de gobierno familiar y su interrelación con el sistema de gobierno empresarial van alcanzando, debido al gran desarrollo de sus actividades naturales, niveles de complejidad máximos (Ward, 2008; Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza, 2014).

La experiencia pondrá también de manifiesto que, además de los consejos de administración y los consejos de familia, se utilizan con cierta frecuencia algunas figuras nuevas representativas de la propiedad (accionistas) que en cierto modo también pueden confundirse con los consejos de familia: los *owner's councils*, consejos de accionistas o de dueños (Aronoff y Ward, 2001). Esta figura, muy desarrollada en la práctica, viene a completar la asignación de una estructura de gobierno fundamental para cada uno de los tres sistemas implicados: (1) empresa-consejo de administración, (2) propiedad-consejo de dueños y (3) familia-consejo de familia.

Del mismo modo, el acercamiento al gobierno de la familia desde el punto de vista del gobierno corporativo permitirá descubrir la importancia de, no sólo tener estructuras u órganos en el sistema, sino también disponer de un cuerpo de reglas (políticas) sobre las que se vertebra la arquitectura y los contenidos del gobierno (Aronoff, Astrachan y Ward, 1998). Será en esta sede teórica en la que se abordará por vez primera la temática referente a cómo han de tomarse decisiones en el consejo de familia.

Conforme los conceptos de gobierno corporativo de la empresa familiar se van depurando, y su carácter genuinamente *representativo* toma protagonismo, la atención sobre el consejo de familia pasa a fijarse en su estructura: composición, periodicidad de reuniones, agenda de trabajo, toma de decisiones, funciones, necesidad de profesionalización, comunicación con otros órganos, etc. De ese modo surgen los primeros estudios monográficos sobre los

consejos de familia, que contribuirán a su progresiva profesionalización (Tápies, 2008; Chiner, 2008; Eckrich y McClure, 2012; Leach, 2012; Ceja, Barbat y Tápies, 2013).

Con la evolución del conocimiento sobre la estructura de los consejos de familia y su evolución, se irán advirtiendo diferentes tipologías y/o etapas de consejos de familia (Tápies, 2008; Eckrich y McClure, 2012; Leach, 2012; Ceja, Barbat y Tápies, 2013).

Algunos autores destacarán como tras veinticinco años de investigación y estudio sobre el gobierno de la empresa familiar, no existe un cuerpo suficiente de conocimientos científicos –propriadamente evaluativos– al respecto (Gersick y Feliú, 2014).

e) Terapia y gestión del conflicto. Sistemas e intervenciones.

Algunos autores se centrarán en la consideración de los consejos de familia como partes del enfoque sistémico para abordar las actuaciones terapéuticas o de consultoría con los miembros de la empresa familiar. Puesta de manifiesto la centralidad de los consejos de familia en el sistema familiar y su progresiva utilización práctica, aquellos profesionales – psicólogos, terapeutas, asesores, consultores– que deseen trabajar con empresas familiares en ese nivel habrán de aprender a gestionar tanto los órganos o vehículos del sistema como su dinamización y actividad (Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler, 2004).

Otros autores señalarán la importancia de que la familia se anticipe a los posibles o potenciales conflictos, para lo cual se sugerirá desarrollar espacios aptos para la colaboración abierta y franca entre los miembros de la familia, así como promover el compromiso. El consejo de familia se constituirá como el foro idóneo para la promoción de esos estilos de comunicación y colaboración (Sorenson, 1999; Astrachan y McMillan, 2003).

En este ámbito de la terapia e intervenciones familiares, se irá distinguiendo cada vez más el ámbito emocional familiar del ámbito de gobierno, de carácter más técnico y sistémico, en el que se encuadra el consejo de familia (Hilburt-Davis y Dyer, 2002), aunque se subraya la importancia de los niveles familiares de participación y la influencia de una comunicación abierta en la toma de decisiones. El establecimiento de consejos de familia se ve como una fase más avanzada respecto a la cultura informal de reuniones de la familia, pero necesaria para avanzar en el desarrollo natural de la empresa familiar (Kets de Vries y Carlock, 2007).

f) Cultura y valores de la empresa familiar. Legado e institución.

La cultura de las empresas familiares será objeto de un específico acercamiento desde el punto de vista histórico, geográfico e institucional.

Desde el punto de vista histórico, se realizará un esfuerzo por encontrar huellas o antecedentes de la utilización de consejos de familia u órganos de comunicación o gobierno similares, así como de su evolución. Así, Leach y Bogod (1999) en empresas familiares británicas, y Kets de Vries (1996) en familias longevas de distintas procedencias (Steinberg, Bonnier). Este acercamiento histórico evolutivo de concretos casos de empresas familiares muestra que habitualmente la longevidad o el éxito a través de varias generaciones van unidos a un alto grado de cohesión de los miembros de la familia, en general como fruto de la actividad de consejos de familia u órganos similares en su función.

También se aprecia implícitamente la funcionalidad de la comunicación familiar en la dirección estratégica de las grandes empresas familiares, si bien no necesariamente relacionada a los consejos de familia (Miller y Le Breton-Miller, 2005).

Desde el punto de vista geográfico, se desarrollan variados estudios acerca de cómo se comportan las familias de diferentes áreas geográficas, y cómo impactan esas peculiares circunstancias en el desarrollo y configuración de los órganos propios del sistema familia. Así, Lansberg y Perrow (1988) trabajarán sobre los *grupos* latinoamericanos, Dunn (1995) sobre empresas familiares escocesas, o Poza (1995) también sobre empresas familiares latinoamericanas. Bajo este prisma, el uso natural del consejo de familia en las empresas familiares comienza a manifestarse con mayor amplitud, mostrando a su vez hechos diferenciadores y unificadores en diferentes países y culturas.

Desde el punto de vista institucional o del legado, la cultura de la empresa familiar refleja el modo y estilo en que la familia se conduce respecto a la empresa y sus órganos de gobierno. Las familias empresarias más cultas, o educadas en tales interacciones, utilizarán los consejos de familia con una doble finalidad, negativa y positiva. En su finalidad negativa, el consejo de familia actuará como foro idóneo para debatir asuntos familiares sin obstaculizar el trabajo de los órganos de gobierno y de dirección de la empresa. En su finalidad positiva, el consejo de familia actuará alineando a los miembros de la familia con las necesidades y la estrategia de la empresa. Bajo este punto de vista, los consejos de familia actúan, de un lado, protegiendo a la empresa de la familia, y de otro, desplegando todas las virtudes de la familia para apoyar a la empresa.

El alineamiento de los órganos de gobierno –entre ellos el consejo de familia– con los principios predominantes o valores de la empresa familiar (*business first, family first* o *family business first*), ayudan a una mayor eficacia de la empresa (Sharma y Nordqvist, 2008). La confianza como ventaja competitiva, a pesar de que se desarrolla en las relaciones familiares informales, se consolida y afianza creciendo hacia formas de *competence trust* y de *system trust*. Ambas formas de confianza pueden salvaguardarse desde la actividad de los consejos de familia (Sundaramurthy, 2008). El diálogo colaborativo continuo es un factor de desarrollo de las normas éticas en la empresa y del ejercicio empresarial, que se ve reforzado por la existencia de reuniones familiares formales, entre ellas los consejos de familia (Sorenson, Goodpaster, Hedberg y Yu, 2009).

Algunos autores comenzarán a advertir la importancia que tiene para la empresa –para su crecimiento y longevidad a través de las generaciones– que se cuide la cultura propiamente familiar. Se abre así una nueva perspectiva para el gobierno del consejo de familia, mediante la atención al desarrollo de los miembros de la familia individualmente y en conjunto (Martin, 2001; Astrachan y Stider, 2005). La con-naturalidad del consejo de familia con el modo de ser familiar será puesta de manifiesto en aquellos casos en que, incluso tras la venta de la empresa familiar, la familia re-establece el consejo de familia para acometer nuevos proyectos con el patrimonio generado (Kenyon-Rouvinez, 2001). El gobierno de las familias multi-generacionales se organiza de acuerdo a una cultura natural que reconoce estructuras de *pertenencia*, estructuras de *representación* y estructuras de *libertad* acordes con la finalidad de la familia y de la empresa (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009). Desde este plano de la cultura, los consejos de familia centran su atención en la comunicación, es decir, conversaciones, debates, información e intercambio de opiniones, alejándose más de la adopción de decisiones (Poza, 2009).

2. El concepto de consejo de familia.

Una vez estudiadas tanto las aproximaciones históricas al concepto del consejo de familia como los distintos enfoques y lugares teóricos de que parten dichas aproximaciones, estamos en condiciones de abordar varias cuestiones que atañen a la delimitación del concepto de consejo de familia, a saber, su definición, su naturaleza y sus fines principales.

Si bien, como veremos, no existe una definición clara y comúnmente aceptada del consejo de familia, tiene importancia realizar el esfuerzo de delimitar mejor el concepto así como dar debida cuenta de los intentos realizados hasta el momento. ¿Qué es el consejo de familia? ¿Qué lo distingue de otros órganos? ¿Qué lo caracteriza específicamente? Estas preguntas encuentran un escollo difícil de sortear por cuanto el término consejo de familia se ha venido utilizando indistintamente para denominar muy diferentes realidades y órganos del gobierno de la familia. Como reconocen Eckrich y McClure, hay diferentes tipos de consejos de familia, por lo que un consejo de familia en una empresa familiar puede ser muy similar a una asociación familiar en otra, y la reunión familiar de una bien puede ser el consejo de familia en otra¹³⁷.

Por lo tanto, es recomendable que en el futuro se avance en un uso más exacto y preciso de los términos en orden a una mayor clarificación del concepto de consejo de familia que se aplica. Por último, y cuando menos, el intento de definir el concepto de consejo de familia nos ayudará a detectar mejor las lagunas, omisiones y/o confusiones existentes.

Muy unida al problema de la definición está la pregunta sobre cuál sea la naturaleza del consejo de familia. ¿Qué quiere decir “familiar” aplicado a un órgano de gobierno empresarial? ¿Cómo nace y opera una estructura libre, es decir, no constreñida por el marco legal? ¿Cómo funciona un órgano en un ámbito de máxima libertad como es la familia en un marco guiado por la eficiencia como es la empresa? ¿Qué fundamento tiene un órgano más basado en la autoridad que en el poder? Aunque breve, una reflexión sobre estas cuestiones nos ayudará a profundizar siquiera un poco más en la naturaleza de los consejos de familia y su comprensión.

El acercamiento a la definición del consejo de familia y la pregunta sobre su naturaleza se verá reforzado por el estudio de sus fines, o, para expresarlo con más sentido, su propósito. ¿Cuál o cuáles son los propósitos, los fines esenciales, de un consejo de familia? ¿Para qué se crean tales órganos? ¿Cuál es su finalidad?

La reflexión sobre esos aspectos presenta además un carácter operativo, pues nos ayudará a encuadrar las funciones en estos fines. Uno de los problemas que hemos encontrado a lo largo de esta investigación es la heterogeneidad de listas de funciones del consejo de familia cuya adscripción razonada a fines resulta muy difícil o, en todo caso, arbitraria. En nuestra opinión es conveniente distinguir los fines de las funciones y encuadrar éstas en aquéllos de un modo razonado y razonable.

¹³⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 6. “There are several kinds of family councils, and a family council in one family may look very much like a family association in another. One business family’s family meeting is another’s family council. Another term we use is “family forum”, which is a general term covering family meetings, councils, assemblies, and associations.”

2.1. Definiciones del consejo de familia.

Puesto que los consejos de familia son realidades surgidas de la puesta en práctica de estructuras de comunicación y/o adopción de decisiones en empresas familiares concretas, la literatura de empresa familiar se ha extendido a la hora de describir su utilización casuística sin atender o esforzarse en su definición, como ya hemos dicho. Por esta razón, pese a ser abundantes las referencias al fenómeno de los consejos de familia, son muy pocos los intentos o aproximaciones a su específica delimitación conceptual. Por tanto, será preciso extraer de los diferentes autores las aportaciones más útiles a estos efectos.

En segundo lugar, y para paliar la escasez de intentos directos de definición de los consejos de familia, hay que tener en cuenta que, al ser una estructura de gobierno entre otras, su definición también debe ser abordada con un sentido más pragmático cuando proceda a diferenciar los distintos órganos de comunicación y gobierno de la familia (foros y reuniones familiares, asambleas familiares, asociaciones familiares, comités familiares, etc.), tal y como aprecian Kenyon-Rouvinez y Ward¹³⁸.

Ward se refiere inicialmente al consejo de familia como complementario al consejo de administración en su función de ofrecer consejo o adoptar decisiones en las cuestiones difíciles que afectan a la propiedad. Al definir el consejo de familia por su participación en la función de gobierno, tiende a verlo como un órgano representativo, aunque formado exclusivamente por miembros de la familia¹³⁹.

Gersick¹⁴⁰ propone una primera definición del consejo de familia en la obra *Generation to Generation, life cycles of the family business*:

El consejo de familia es un grupo que se reúne periódicamente para discutir temas que surgen de su interrelación con la empresa.

Para Gersick su propósito fundamental es servir como foro en el que los miembros de la familia pueden articular sus valores, necesidades, creencias y expectativas sobre la empresa, así como desarrollar políticas que salvaguarden sus intereses a largo plazo, es decir, su continuidad¹⁴¹.

Para Carlock y Ward, desde su modelo paralelo de planificación estratégica, el consejo de familia es, sencillamente, el órgano complementario al consejo de administración o “*family board*” que tendrá encomendadas las funciones estratégicas por lo que se refiere al sistema de la familia¹⁴². Bajo esta concepción, en la que predomina un acento en las funciones de gobierno y planificación estratégica, el consejo de familia es más un órgano representativo que un vehículo de reunión de toda la familia. Tras su esfuerzo por defender la profesionalización de los consejos de administración en las empresas familiares, promoviendo la incorporación de consejeros externos e independientes, viene la necesidad de configurar un “alter ego” de ese consejo profesionalizado en el sistema familiar. En

¹³⁸ Kenyon-Rouvinez, D. y Ward, J.L. (2005), p. 9.

¹³⁹ Ward, J.L. (1987), p. 156.

¹⁴⁰ Gersick, K. Davis, J. McCollon, M. y Lansberg, I. (1997), p. 237.

¹⁴¹ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), p. 237.

¹⁴² Carlock, R. y Ward, J.L. (2001), p. 140.

Carlock y Ward se distingue muy bien entre las reuniones familiares y los consejos de familia¹⁴³.

Autores como Lansberg, pese a ser de los primeros académicos que estudian el consejo de familia, no ofrecen una definición plausible del mismo. No obstante, sí aporta algunas notas que sirven para delimitar o aportar algún elemento a la definición del consejo de familia. Así, para Lansberg este es un órgano claramente familiar, netamente distinto de la propiedad, cuyo fin principal se orienta a la proyección del sueño compartido de la familia y que se incardina en el sistema de gobierno de la empresa familiar de modo complementario al consejo de administración. En Lansberg, pues, están presentes las funciones de comunicación y diálogo junto con las funciones de gobierno¹⁴⁴. Para este autor, el consejo de familia:

Puede ser un grupo de toda la familia, o de algunos miembros seleccionados o elegidos de la familia, cuyas tareas principales son adoptar decisiones acerca de la familia y educar a la familia en los temas de la empresa¹⁴⁵.

Poza¹⁴⁶ expresará su definición del consejo de familia así:

El consejo familiar es un organismo que reúne a todos los miembros de la familia empresarial. (...) El consejo familiar coordina su labor con el consejo de administración y comunica a través de éste las prioridades de los accionistas, pero ni opera el negocio ni toma decisiones por parte de la empresa. Su función básica es educar, comunicar y planificar el futuro deseado por parte de los accionistas y manejar la relación entre la familia propietaria y la empresa.

Para Poza, el consejo de familia es un órgano de gobierno que está enfocado a los temas de familia, como el consejo de administración lo está en el negocio. Principalmente se orienta a facilitar la comunicación, la resolución de conflictos y la educación de la siguiente generación para ser propietarios responsables¹⁴⁷.

Poza¹⁴⁸ también define al consejo de familia como:

un órgano de gobierno que se enfoca a las cuestiones de familia, desarrollando políticas de participación familiar y tratando temas de liquidez y planificación sucesoria.

Desde una perspectiva también de gobierno pero más enmarcada en las políticas familiares y el protocolo familiar, Gallo definirá el consejo de familia del siguiente modo:

¹⁴³ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 215-216.

¹⁴⁴ Lansberg, I. (1999), pp. 300-309.

¹⁴⁵ Citado en Gersick, K. y Feliú, N. (2013), p. 210.

¹⁴⁶ Poza, E. y Danco, L.A. (1998), p. 145.

¹⁴⁷ Poza, E. (2009), p. 148.

¹⁴⁸ Poza, E. (2009), p. 152.

Un órgano con dos funciones de gran importancia: implantar el acuerdo de familia, e identificar lo más pronto posible los problemas que se puedan dar en las relaciones de los miembros de la familia entre sí y con su empresa, y de ayudar a resolverlos¹⁴⁹.

Posteriormente ofrecerá una definición en diferentes términos:

El consejo de familia, que es un órgano distinto por su finalidad y naturaleza de la junta de propietarios y del consejo de administración, tiene la responsabilidad de lograr el compromiso de la unidad de la familia en sus relaciones con la empresa familiar y, para lograr y desarrollar este compromiso de unidad, el consejo de familia se apoya en órganos como la asamblea de Familia, foros, comités, etc.¹⁵⁰.

Gallo define, pues, al consejo de familia como un órgano de gobierno, si bien tiene sumo cuidado en delimitar sus funciones a las cuestiones referidas a la unidad de la familia y al protocolo familiar.

Tàpies expresa su definición del siguiente modo:

El consejo de familia, dicho de una manera sencilla, viene a ser el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa. Viene a ser el lugar donde se decide qué temas relativos a las preocupaciones de la familia deben exponer, tratar y defender los consejeros familiares en el consejo de administración¹⁵¹.

En la línea marcada anteriormente por Gallo, este autor también tiene sumo cuidado al advertir los límites que deben establecerse entre las funciones del consejo de familia y las funciones del consejo de administración, circunscribiendo su actividad al campo de la deliberación y los debates familiares. Así, y en expresión de este mismo autor:

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 aquellos 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 el conjunto de la familia.¹⁵²

Recientemente, Tàpies y Canals abundan en la misma línea:

¹⁴⁹ Gallo, M.A. (2008a), p. 210.

¹⁵⁰ Gallo, M.A. (artículo no publicado), p. 3.

¹⁵¹ Tàpies, J. (2008), p. 4.

¹⁵² Tàpies, J. (2011), pp. 187 y 188.

El consejo de familia es el ámbito de deliberación y libre debate sobre la empresa que quiere la familia y, correlativamente, sobre qué está dispuesta la familia a aportar a ese propósito. Su función más obvia es fijar y conducir las relaciones entre familia y empresa¹⁵³.

En el mismo sentido se manifiesta Navarro-Rubio:

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 empresaria se reúnen para debatir, valorar, consensuar, y trasladar a la empresa sus disposiciones¹⁵⁴.

Leach y Bogod, por su parte, entienden que:

La creación de un consejo familiar proporciona un foro organizado para que los miembros de la familia participen en el desarrollo de su plan estratégico y de la futura política¹⁵⁵.

Leach, en su artículo sobre consejos de familia, los definirá como:

El brazo de planificación estratégica y organizacional de la familia, que se reúne para articular valores, establecer directrices y políticas así como para facilitar la comunicación en la familia¹⁵⁶.

No obstante, y desde un punto de vista de gobierno corporativo, Leach subraya que el consejo de familia no es un órgano de adopción de decisiones empresariales, sino un foro para asegurar una comunicación efectiva entre la familia, los accionistas y el consejo de administración¹⁵⁷.

Eckrich y McClure ven el consejo de familia básicamente como un foro para la discusión de temas difíciles para la familia¹⁵⁸. Y asimismo lo definen también como un foro de gobierno para la familia, externo al negocio y a la junta de accionistas¹⁵⁹. Como se puede ver “foro” y “gobierno” son claros elementos en la definición de los consejos de familia.

¹⁵³ Tàpies, J. y Canals, C. (2013), p. 193.

¹⁵⁴ Navarro-Rubio, J.M. y Tàpies, J. (2012), p. 145.

¹⁵⁵ Leach, P. y Bogod, T. (2006), p. 110.

¹⁵⁶ Leach, P. (2012), p. 13.

¹⁵⁷ Leach, P. (2012), p. 48.

¹⁵⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 4. “A family council meeting is a forum for a civil discussion about some difficult issues”

¹⁵⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 6. “In this introduction, we use the term “family council” because that is a widely used term to describe a governance forum for the family to meet outside of a business or shareholder meeting”

La definición del consejo de familia como un “foro” induce, sin embargo, a confusión, pues una reunión de familiares como foro de discusión bien puede no ser un consejo de familia, ni encuadrarse en la función deliberativa propia del “gobierno”. O bien pueden darse casos –y de hecho se dan– en que las mismas reuniones familiares pasan de actuar como “foros” a hacerlo como estructuras de “gobierno” en una transición más o menos natural. A este hecho se refieren Eckrich y McClure cuando advierten que resulta crucial tomar conciencia de cuando una reunión familiar debe suspender su discusión informal de un tema para pasar al nivel más formal de toma de decisiones o gobierno que implica el consejo de familia¹⁶⁰.

Estos mismos autores, ya con la finalidad de distinguir las diferentes reuniones familiares, vuelven sobre el tema de la definición del consejo de familia proponiendo realizar alguna distinción que aporte cierta guía práctica. Así, refieren la respuesta que un miembro de una empresa familiar de tercera generación dio a sus hijos al respecto del consejo de familia:

Bueno, yo no sé bien qué significará para otras familias, pero para nosotros, el consejo de familia son cinco miembros que adoptan las reglas y decisiones que afectan a nuestra relación con la empresa familiar¹⁶¹.

Pese a no tener carácter académico, es una aproximación que resalta adecuadamente varios elementos definitorios, a saber, su carácter de órgano de gobierno –adopción de políticas y decisiones–, su estructura representativa –legitimidad del grupo– y su área o ámbito de acción, es decir, las relaciones de la familia con la empresa familiar.

A pesar de apreciar y dejar consignado el valor de esta definición extraída de la vida real, Eckrich y McClure definen ya explícitamente el consejo de familia como una estructura más formal que las reuniones familiares, si bien comparte similitudes en propósito y efectos sobre la familia y el negocio. El consejo de familia, dicen estos autores, es típicamente un grupo de miembros que trabaja en representación de toda la familia, aunque muchas empresas familiares tienen consejos de familia que no son representativos¹⁶².

En resumen, si bien Eckrich y McClure no aportan una definición precisa, puede deducirse que para los autores el consejo de familia es una reunión “formal” de la familia con funciones de gobierno que, dependiendo del caso, puede estar constituido por toda la familia o por un grupo de miembros representativo de ella y tiene por objeto las relaciones de la familia con la empresa.

Como regla general, se puede decir que los consejos de familia son comúnmente definidos como “foros” y, a su vez, como “estructuras de gobierno”, sin que los autores clarifiquen

¹⁶⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 5. “Crucial for succes is realizing when to stop dealing with an issue at the informal level and move decision making to the more formal family council. For example, the film Avalon tells the story of an immigrant Polish family who work together with business success and heatbreaking failure. The tensions between the generations as well as the conflict between those in the business and the extended family are depicted with great realism and reflect the experience of many business families. At one point in the film, during a time of escalating emotion at a family gathering, an older family member slams his clenched fist down and proclaims, Family Meeting;. The message is clear to all: their informal gathering will now be transformed into a more formal one.”

¹⁶¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 323.

¹⁶² Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 324. “A family council is more formal than family business meetings, but the two share similarities in purpose and effect on the family and business. A family council is typically a representative group working on behalf of a larger family (...). Many business families have family councils that are not representative but include the entire family until the family becomes too large (...).”

bien si la nota definitoria es su carácter de vehículo de comunicación (foros) o su carácter de órgano de toma de decisiones (estructura u órgano de gobierno). La explicación de esta duplicidad de elementos en la definición se encuentra en la práctica común y extendida, entre las empresas familiares de primera y segunda generación, de formar consejos de familia inclusivos o de toda la familia. Esta práctica, a su vez, presenta una muy variada casuística, en la que se pueden distinguir familias que utilizan el consejo de familia únicamente como un foro relegando las decisiones a las juntas de accionistas y a los consejos, familias cuyo consejo de familia es en parte foro y en parte órgano de gobierno, y familias cuyo consejo de familia es estrictamente un órgano de gobierno. Estas diferentes prácticas llevarán a una cierta confusión teórica acerca de su naturaleza como foro o como órgano de gobierno, o a una mezcla de ambos.

En fin, el consejo de familia podría definirse como “un órgano (no un foro), formal y continuo, para la información, deliberación y toma de decisiones sobre las cuestiones de la familia relacionadas con la empresa y patrimonio familiares”.

2.2. Naturaleza del consejo de familia.

La naturaleza del consejo de familia presenta la problemática propia de su doble funcionalidad u origen: la empresa por un lado y la familia por otro. La empresa es un sistema más jerárquico en el que la toma de decisiones requiere unos tiempos concretos, mientras que la familia se configura como un sistema netamente libre. Los miembros de la familia empresaria han de aceptar y asumir con entera y plena libertad el proyecto empresarial así como los roles que el gobierno implica. Cuando estos actúan en roles empresariales, como accionistas, consejeros o directivos ya están aceptando un marco legal que otorga derechos y deberes. Cuando los miembros de la familia actúan en el ámbito propio de la familia, no hay marco empresarial o legal aplicable *a priori*, por lo que la familia opera con mayor, por no decir total, libertad.

Este hecho significa que las estructuras de gobierno de la familia, y entre ellas el consejo de familia, han de actuar con un exquisito respeto a la libertad de los miembros de la familia, y ello explica que sea tan importante y esencial todo lo relativo a la información, la comunicación y el diálogo, así como la educación sobre los temas de la empresa familiar. Por ello, y como hemos visto, el consejo de familia tiene un naturaleza compleja o mixta en un primer acercamiento, pues en parte debe ser un foro abierto de comunicación e información de los miembros de la familia y en parte debe ser un órgano de adopción de políticas y posiciones.

Toda la literatura sobre gobierno de familia en general y sobre consejos de familia en particular, está transida de la doble acepción por la cual estos órganos de gobierno tienen tanto una naturaleza comunicativa o deliberativa como una naturaleza gubernativa y de adopción de decisiones. Podríamos decir que el consejo de familia, aún en los casos en que predomina su función informativa o deliberativa, tiene una clara vocación de gobierno.

La compleja, y a la vez sencilla, naturaleza de los consejos de familia puede explicarse bien a través de las siguientes notas:

- a) “*Familiaridad*” del órgano, es decir, no está previsto por la ley ni encuadrado en los órganos empresariales. Es, por tanto, un órgano de libre configuración que sirve los intereses de los miembros libres de un sistema libre, los miembros concretos de cada familia empresaria. El estilo acorde a su naturaleza

familiar no es, pues, ni la jerarquía, ni la exigencia de decisiones, ni la coacción, sino la educación de todos y cada uno de sus miembros.

Esto explica, como hemos visto en la práctica totalidad de los autores, que, pese a su innegable encuadre como órgano de gobierno de la empresa familiar, no deje de hacerse hincapié en su naturaleza de “foro” de información, diálogo y deliberación. Digamos que en este nivel familiar hay que advertir que se gobierna por educación, y para que se alcance la buena educación es preciso estar informado e implantar un proceso de comunicación y diálogo en el cual se produzca el aprendizaje.

Este exquisito respeto a la libertad de los miembros de la familia “gobernados” explica que el consenso sea la forma habitualmente natural de proceder en la adopción de decisiones.

b) “*Formalidad*” y “*legitimidad*”, es decir, que los consejos de familia no son, como hemos subrayado, meras reuniones familiares o encuentros de la familia, sino estructuras formales y previamente legitimadas por la familia. Exista un documento formal que legitime su actividad o simplemente un acuerdo verbal o no escrito entre los miembros de la familia, el consejo de familia es un órgano legítimamente constituido o una mera reunión familiar que no puede ni debe alcanzar el rango de “consejo”. Formalidad quiere aquí decir que existen unas reglas para la reunión, sus debates, su composición, etc. Legitimidad expresa que el consejo de familia debe tener atribuidas unas funciones y sus eventuales decisiones estar previstas y preceptadas por la familia. Para ser un verdadero órgano de gobierno debe haber gobernados, es decir, miembros del grupo que se han sometido a las decisiones del órgano.

c) “*Autoridad*” antes que “poder” en su forma de actuar y adoptar decisiones. El consejo de familia propiamente no puede adoptar decisión alguna conferida legalmente a las juntas de accionistas o a los consejos de administración¹⁶³. En relación a la familia, sí puede adoptar políticas, reglas y decisiones muy variadas pero habitualmente lo hace en un marco “moral” de actuación, es decir, sin posibilidad de ejercer poder coactivo alguno sobre los miembros de la familia.

No es concebible ejercer poder coactivo alguno sobre un miembro de la familia que, por ejemplo, no haya cumplido con algún deber de formación impuesto por el consejo de familia, o haya incumplido reglas para acceder a trabajar en la empresa familiar o, llevando las cosas a un extremo, no se haya retirado cuando la familia planeó.

d) “*Dinamicidad*” o “*plasticidad*”, es decir, que los consejos de familia están en constante evolución y se adaptan o encuadran de modo natural a las demás estructuras de gobierno tanto de la empresa como de la familia. Esta nota muestra especialmente su vulnerabilidad también en la medida en que los cambios en otras estructuras de gobierno le afectan en su estructura y funciones.

¹⁶³ Gimeno, A. Baulenas, G. y Coma Cros, J. (2009), pp. 153-155. Para estos autores, no obstante, la autoridad del consejo de familia deviene de su representación de la propiedad, máximo nivel de ejercicio del poder en la empresa.

e) “*Continuidad*”, es decir, los consejos de familia no tienen un horizonte temporal limitado ni son estructuras discontinuas en su actividad, sino más bien periódicas y continuas. Reflejan así la voluntad estable de la familia y su compromiso con el proyecto empresarial familiar, así como en las empresas familiares que perduran, su carácter institucional. El consejo de familia es la mejor muestra de que una concreta familia trata la empresa y su patrimonio como una institución a la que respeta profundamente.

El consejo de familia tiene, por tanto, una naturaleza formal (no informal), estable y continua (no discontinua, salvo excepciones), de información y deliberación aunque orientada a la decisión (no meramente informativa o de diálogo), y finalmente de autoridad (no ejerce un poder legalmente coactivo).

2.3. Los fines del consejo de familia.

La reflexión sobre cuáles sean los fines del consejo de familia presenta una problemática específica, a saber, la confusión entre “fines” y “funciones”. La literatura existente sobre consejos de familia recoge a menudo indistintamente fines y funciones, por lo que resulta difícil ahondar en su finalidad o finalidades principales para que ello permita una ordenación más razonada de sus distintas funciones. Como hemos visto en anteriores capítulos, los autores que se han acercado al fenómeno de los consejos de familia se dedican a describir los casos que se encuentran sin realizar mayores reflexiones. En consecuencia existe un exceso de descripción de las muy distintas y heterogéneas funciones que los consejos de familia desarrollan en la práctica, y una ausencia de reflexión pausada sobre su finalidad esencial. También se aprecia una laguna en lo que a la ordenación razonada de las funciones se refiere.

La evolución de las aportaciones al consejo de familia desde los distintos enfoques teóricos, como el gobierno corporativo, los sistemas familiares o la sucesión y el protocolo familiar entre otros, han dado lugar a unas determinaciones de fines acordes con el punto de vista empleado.

2.3.1. Fines del consejo de familia respecto al gobierno de la empresa.

Así, desde un punto del gobierno corporativo o gobierno de la empresa, que considera las relaciones del consejo de familia con las juntas de accionistas y el consejo de administración, los autores señalan distintos fines que entienden principales para este órgano:

a) Servir, como hemos visto, de foro de información y debate familiar en el que se discuten y adoptan posiciones de la familia o se alcanzan consensos. Tal y como expresa Gallo, el consejo de familia es el lugar idóneo para “preformar” la voluntad de la propiedad¹⁶⁴. Desde este punto de vista, generalizado en la literatura sobre

¹⁶⁴ Gallo, M.A. (artículo no publicado), p. 5

consejos de familia, el fin principal del consejo de familia es servir justamente de “foro” o lugar idóneo de discusión y debate familiar en todo lo que atañe a sus relaciones con la empresa familiar.

Otros muchos autores destacan este papel del consejo de familia como foro idóneo para fijar las posiciones, no solo de la propiedad, como apunta Gallo, sino de la familia, que en su momento serán defendidas por los miembros familiares con presencia en las juntas de accionistas o consejos.

b) Ser el cauce para la comunicación con los demás órganos de gobierno – principalmente el consejo de administración– “con una sola voz”. Como hemos visto, durante los inicios del estudio del consejo de familia se adoptó una visión del órgano como complementario del consejo de administración (el “*board*” de la familia) y, en consecuencia, una de sus finalidades principales era servir de cauce para su comunicación con él. Así, para Lansberg, el consejo de familia: permite que se hable con una sola voz en el consejo¹⁶⁵.

c) Proteger a la empresa de la familia, es decir, servir de “pararrayos” que paraliza y evita las intromisiones indebidas de los miembros de la familia en las funciones propias de otros órganos de gobierno de la empresa: las juntas de accionistas, los consejos de administración y, en su caso, el CEO o director general.

Varios autores, en relación a los fines del consejo de familia, aluden a las posibles perversiones que se producen en la práctica y generan distintas patologías en el funcionamiento del gobierno corporativo que presentan indudable importancia para la continuidad de la empresa familiar.

Así, Gallo¹⁶⁶ destaca la perversión que se produce cuando el consejo de familia actúa como “consejo de vigilancia”, incidiendo en el funcionamiento normal del consejo de administración, o como “cónclave de propietarios”, asimilando las funciones de la junta de accionistas para incidir igualmente en el funcionamiento del consejo de administración. Ambas patologías son propias de la etapa de profesionalización de los consejos de administración y la consiguiente incorporación de consejeros externos e independientes.

2.3.2. Fines del consejo de familia respecto al gobierno de la familia.

Desde el punto de vista del gobierno de la familia también se pueden enumerar una serie de fines que los autores refieren como principales del consejo de familia:

a) Conducir las reuniones familiares, es decir, organizar a la familia y gestionar la organización. Desde el momento que el consejo de familia se pone a funcionar, avoca para sí todo lo atinente a la organización y reuniones de la familia empresaria de un modo ya formal. Como hemos visto anteriormente, la constitución del consejo de familia supone la transición de una etapa de reuniones informales y discontinuas a un periodo de reuniones formalizadas, legitimadas y periódicas¹⁶⁷.

¹⁶⁵ Citado en Ward, J.L. (2004a), p. 224. En el mismo sentido, Pendergast, J. Ward, J.L. y Brun de Pontet, S. (2011), p. 170.

¹⁶⁶ Gallo, M.A. (2001), p. 146.

¹⁶⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 1. “it was decided that a family council will be established for the purpose of conducting regular family business meetings”.

En esta misma línea de finalidad organizativa cabría incluir la generación de los demás órganos propios del gobierno de la familia, como la asamblea familiar, los comités del consejo de familia (educación, filantropía, gestión del patrimonio y *family offices*, jóvenes), los foros de familia etc.

b) Prestar atención a los miembros de la familia empresaria para conocer sus necesidades y expectativas, facilitando la unidad de los miembros de la familia entre sí y con la empresa y, por último, su felicidad.

Así se manifiesta Gallo, que incide en la finalidad del gobierno de la familia de promover la unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa familiar. O también cuando subraya que el consejo de familia ha de:

estar atento a los cambios en la familia y sus miembros para conocerlos en la medida de lo posible y preverlos con anticipación¹⁶⁸.

En la misma línea, si bien apuntando a un sentido más profundo, Tápies, considera que el éxito del consejo de familia es lograr la felicidad de la familia, su verdadera razón de ser. Eckrich y McClure ven ligada esta atención personal hacia los miembros de la familia con el compromiso a futuro en la empresa familiar¹⁶⁹.

c) Para educar y atender al desarrollo personal y empresarial o profesional de los miembros de la familia. Muchos autores coinciden en que esta función educadora es clave para el desarrollo de la familia empresaria y ha de constituir, por tanto, uno de los fines esenciales del consejo de familia en su función de gobierno familiar.

Este aspecto “educador” esencial a las familias empresarias ha sido mostrado por Gallo con bastante acierto al explicar las “estructuras de aprendizaje” propias de las empresas familiares comprometidas, orientadas hacia el ejercicio de la libertad, la participación y el emprendimiento¹⁷⁰.

d) Acordar políticas de gobierno de la familia y aprobar el protocolo familiar. El autor que más ha incidido en esta finalidad es Gallo. En cierto sentido, aprobar el protocolo familiar resume bien la clave de la función gubernativa de la familia en sus relaciones con la empresa familiar¹⁷¹.

Podría discutirse aquí si en realidad es el consejo de familia el órgano que representa esta facultad regulatoria o normativa de la familia, o es más bien un órgano de ejecución de dicha voluntad normativa. En rigor, el agente o protagonista de esta función normativa en la familia empresaria es la asociación familiar o grupo de familiares que se asocian en torno a un marco de gobierno. Lo que ocurre es que en muchas empresas familiares de primera y segunda generación el consejo de familia es en la práctica la asociación familiar, pues incluye a todos los miembros de la familia.

¹⁶⁸ Gallo, M.A. (artículo no publicado), p. 5.

¹⁶⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 2. “That is why public companies around the world are trying to create what family businesses already have, namely, a strong sense of commitment that comes from genuinely caring about each other (...).”

¹⁷⁰ Gallo, M.A. (2009), p. 79.

¹⁷¹ En el mismo sentido, Martínez, J. (2007), pp. 61-69.

Los fines propios del consejo de familia en lo que toca al gobierno familiar pueden también ser objeto de perversiones y patologías específicas, principalmente en lo que toca a sus fines de comunicación o de adopción de decisiones y gobierno.

Entre las formas de perversión de los fines del gobierno familiar se podrían destacar todas las relativas a la obstaculización de la libre comunicación entre sus miembros, el no atender a las necesidades de los miembros de la familia y sus deseos y expectativas convirtiendo al consejo de familia en un órgano muy “empresarial”, o las diferentes formas de obstaculizar que el consejo de familia cumpla su función gubernativa no cumpliendo lo previsto en el protocolo familiar o en otras disposiciones aprobadas.

Más allá de la consideración de los fines del consejo de familia en lo que toca al gobierno de la empresa o al gobierno de la familia, está la reflexión sobre su finalidad esencial o unificadora. Siendo el consejo de familia un órgano de gobierno de la familia empresaria, con distintas implicaciones en empresa y familia, ha de haber algún modo de delimitar su fin originario o, por decirlo así, previo a esa distinción.

El fin del consejo de familia no es, desde este enfoque más profundo, distinto al fin del gobierno de la familia empresaria: *la continuidad a través de las generaciones*.

A esta finalidad se refieren los autores cuando hablan de la promoción de la unidad y el compromiso con el proyecto empresarial familiar o cuando establecen como fin del consejo de familia la gobernabilidad para evitar que los cambios obstaculicen la continuidad.

Continuidad es aquí un concepto muy distinto a *sucesión*. La sucesión, aun reconociéndosele la naturaleza de proceso, tiene lugar en un marco temporal determinable, mientras que la continuidad generacional es un asunto de naturaleza continua¹⁷².

Tàpies lo describe bien cuando expresa:

Y hay que olvidarse de la tesis que la evolución de las empresas familiares se produce por generaciones, pues hay cambios profundos dentro de una misma generación. Todo depende de cómo se articulen las relaciones entre los familiares propietarios de la empresa, y en este caso el consejo de familia debe jugar un papel fundamental en el mantenimiento de la unidad de acción y de gobierno empresarial, así como el compromiso con el proyecto por parte de la familia¹⁷³.

Y con mayor claridad aún del siguiente modo:

Las finalidades del consejo de familia están implícitas en los tres rasgos citados más arriba que justifican su existencia, pero podrían sintetizarse en una finalidad principal que lógicamente requiere el concurso de muchos otros fines subordinados. La finalidad principal no podría ser otra que procurar la continuidad de la empresa en tanto que familiar, que es tanto como gestionar el ciclo generacional¹⁷⁴.

¹⁷² Aronoff, C. (2003), p. 20. Este autor, al analizar la sucesión del fundador que se retira, advierte que una transición exitosa trasciende el foco en la sucesión de personas, para fijarse en la construcción de organizaciones sólidas.

¹⁷³ Tàpies, J. (2008), pp. 4 y 5.

¹⁷⁴ Tàpies, J. (2008), pp. 6 y 7.

Desde este punto de vista más esencial y unitivo que proporciona el concepto de “*continuidad generacional*”, es más fácil enmarcar de un mejor modo los fines subordinados precisos para alcanzar aquél. Cuando analizamos los fines desde el punto de vista del gobierno, se resaltan las relaciones con otros órganos de gobierno de la empresa y la familia, así como con todas las cuestiones relativas a la adopción de políticas y decisiones, quedando un tanto oscurecidos temas tan importantes para la gestión de la continuidad generacional como el legado y los valores y el sueño o visión familiar compartida. La reflexión desde este punto de vista más relacionado con la *continuidad* a futuro que con el gobierno en presente, nos permite ver con más claridad otros fines del consejo de familia, como la dotación de propósito y sentido a la familia y la educación de sus miembros, además de la ya tratada de regulación y adopción de políticas y decisiones.

Para cumplir con su fin principal de trabajar por la *continuidad generacional* el consejo de familia debe estimular la adquisición de hábitos entre los miembros de la familia, promover la educación y generación de aprendizajes, así como acordar e implantar las reglas que componen el marco de actuación del grupo. Es claro que, como corresponde a un sistema netamente libre –la familia– compuesto por miembros libres, el gobierno desde el punto de vista de las reglas no basta para cumplir la finalidad principal que supone la *continuidad intergeneracional*. Esta finalidad exige generar valores compartidos y un compromiso con el proyecto común, adoptar ciertas reglas y controlar su cumplimiento, así como educar permanentemente a los miembros de la familia sobre unas y otras cosas.

3. Etapas de la empresa familiar y tipología de los consejos de familia.

3.1. Factores de creación y desarrollo de los consejos de familia.

Como hemos visto, los desarrollos del modelo de los tres círculos y sus tres sistemas: propiedad, familia y empresa, permitieron la consideración del plano temporal y su articulación en posibles etapas con sus características propias.

Siendo los órganos de gobierno de cada sistema muy sensibles a los cambios y evolución de cada uno de ellos, así como de su interacción conjunta, se hizo posible el estudio e investigación de los factores que llevaban a la creación de estructuras de gobierno propias de cada sistema, así como de su desarrollo y evolución.

Este desarrollo y evolución de cada órgano o estructura de gobierno acorde al desarrollo y evolución de cada sistema y del conjunto, debiera dar lugar a la aparición de tipologías de juntas de accionistas (propiedad), consejos de administración (empresa) y consejos de familia (familia) al menos, si bien el lugar teórico en el que se han manifestado los frutos de estos estudios ha sido más bien el relacionado con el sistema familia. Así, ha tenido lugar el desarrollo de etapas y tipologías de consejos de familia principalmente debidos a las aportaciones de autores como Ward, Gersick, Tápies, Eckrich y McClure, y finalmente Leach.

Para explicar, siquiera sea someramente, qué factores influyen en la creación y desarrollo de los consejos de familia es aconsejable reflexionar separadamente según los ámbitos propios de los tres sistemas a los que se refiere el modelo de los tres círculos:

3.1.1. Factores relativos a la empresa.

En lo que se refiere a los factores relativos a la empresa y su desarrollo es indudable la importancia de:

a) La profesionalización de las estructuras y organización de las empresas, en el sentido de que exigen una mayor educación de los miembros de la familia y un mayor conocimiento y respeto a los órganos de gobierno y dirección empresarial. Ello conlleva, de ordinario, que se habilite el consejo de familia como foro adecuado para la expresión de los intereses propios y específicos de la familia.

Por ejemplo, son claras las sugerencias de Ward de responder a la mayor profesionalización del consejo de administración (*business board*) creando un consejo de familia que cumpla con su función complementaria como "*family board*". Este factor puede perfectamente operar en un modelo de empresa "mononegocio", que no necesariamente precisa de un gran volumen de ventas sino más bien del afán de profesionalizar estructuras directivas.

b) El crecimiento y/o diversificación de las empresas tanto en volumen de negocios como especialmente en beneficios o rentabilidad. La diversificación de empresas o filiales operativas suele llevar consigo un enfoque en el que la familia facilita la diferente información hacia órganos matrices. Siendo así que la diversificación suele imponer distintas juntas de accionistas y consejos de administración, el consejo de familia tiende a verse reforzado bajo este punto de vista. Asimismo, se produce cuando la rentabilidad y

beneficios de los negocios son considerables, pues imponen a la familia un especial deber de reflexión y planificación patrimonial que no se corresponde exclusivamente con las estructuras propias de la empresa. Ello implica a menudo la creación de estructuras patrimoniales, *family offices* o fundaciones familiares, así como otros organismos, y todo ello exige de una atención de gobierno que de ordinario suele concentrarse en el consejo de familia.

3.1.2. Factores relativos a la propiedad.

Por lo que a la propiedad respecta, los factores que influyen en el desarrollo de los consejos de familia tienen mucho que ver con los criterios utilizados en relación a la empresa, a saber, el crecimiento o rentabilidad y la profesionalización.

a) La profesionalización, por lo que se refiere a la propiedad, tiene que ver con un aspecto muy importante que de ordinario pasa inadvertido, y es la madurez de la junta de accionistas como órgano de gobierno. Digamos que cuando la propiedad, esto es, los accionistas, asumen y ejercen formalmente su rol con plena conciencia y legitimidad, se abre un espacio distinto reservado a la familia extensa que requiere de la actividad del consejo de familia.

b) El factor relativo al crecimiento, diversificación y/o rentabilidad o beneficios económicos para la familia juega de un modo parecido al visto anteriormente, pues impone mayores cargas y responsabilidades de inversión, planificación y gestión patrimonial a los propietarios, que a su vez impone una mayor exigencia a la familia de alineamiento en valores, comunicación y educación para asumir el rol de propietarios.

3.1.3. Factores relativos a la familia.

En lo que se refiere a la familia, los factores comúnmente señalados como decisivos para la creación de consejos de familia o su desarrollo son el creciente número de miembros de la familia, por un lado, y la consideración de que hay distintas “familias” por otro, que es el hecho natural que llevan consigo las sucesivas evoluciones generacionales.

El creciente número de miembros de la familia incide en la creación de consejos de familia, pues hace más necesario informarles y mantenerles en comunicación para lograr la unidad, siendo así que ni la junta de accionistas ni los consejos de administración pueden cumplir con esa labor. Específicamente, el aumento considerable de miembros de la familia suele suponer que no es fácil reunir a todos los miembros formalmente de un modo fácil y se hace preciso elegir representantes, lo cual motiva la creación de los denominados consejos de familia “representativos”¹⁷⁵.

Desde otro enfoque, la multiplicidad de “familias” que producen los nuevos matrimonios y relaciones afectivas dan lugar a una diversidad de intereses respecto a la familia de origen que requiere de unidad y de comunicación para mantener la unidad.

¹⁷⁵ Mustakallio, M. Autio, E. y Zahra, S. (2002), p. 220. Pieper, T. (2007), p. 40.

3.2. Etapas de la empresa familiar y tipos de consejos de familia.

Para abordar el estudio de las distintas etapas de la empresa familiar, así como su incidencia en las diferentes tipologías de consejos de familia, nos apoyaremos en los autores que, a nuestro juicio, han realizado contribuciones más claras al tema que nos ocupa. Estos autores son Ward, Gersick, Tápies, Eckrich y McClure, junto con Leach. Como es sabido, Ward realiza la primera secuencia de etapas del sistema “propiedad” distinguiéndolas del modo siguiente:¹⁷⁶

- (1) fundador-fundadores
- (2) sociedad de hermanos
- (3) dinastía familiar

CUESTIONES RELACIONADAS CON LA PROPIEDAD EN EL NEGOCIO FAMILIAR	
Etapa de propiedad	Problemas dominantes de los accionistas
Etapa 1: el fundador / los fundadores	Transición del Liderazgo. Sucesión. Seguro para el cónyuge. Planificación de la herencia.
Etapa 2: sociedad de hermanos	Mantener el trabajo en equipo y la armonía. Respaldar la propiedad de la familia. Sucesión. Asignación de capital empresarial: dividendos, deuda y niveles de beneficios.
Etapa 3: dinastía familiar	Liquidez para los accionistas. Tradición y cultura familiar. Resolución de conflictos familiares. Participación y papel de la familia. Visión y misión de la familia. Vinculación de la familia con el negocio.

Tabla 7. Ward J. (2004), p. 219.

Cada una de las diferentes etapas en que se secuencia la evolución de la propiedad de las empresas familiares es alineada con los problemas dominantes que surgen a los accionistas. Tras este estudio de Ward, se hace evidente que afloran cuestiones relativas a la propiedad que involucran cada vez más intensamente a la familia conforme se avanza en cada etapa de propiedad. En la segunda etapa, o de sociedad de hermanos, el autor no ve una clara

¹⁷⁶ Ward, J.L. (2004a), p. 219.

necesidad de ir más allá de las reuniones familiares –de ordinario informales, pero ya en la tercera etapa de dinastía familiar el autor reconoce la conveniencia de acudir a estructuras de consejo de familia¹⁷⁷.

Posteriormente, y junto con Aronoff (1996), desarrollará un esquema de la evolución de las tres etapas de propiedad sustituyendo la denominación de la tercera etapa, que pasa a denominarse “consorcio de primos” en lugar de “dinastía familiar”, relacionándose de ese modo más estrechamente con la sucesiva evolución generacional. A las diferentes etapas en la evolución de la propiedad de la empresa familiar les son asignadas diferentes estructuras de gobierno familiar, procedimientos y formas de gobierno empresarial o consejo de administración¹⁷⁸.

EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR			
Etapa	Organización familiar	Proceso o mecanismo de coordinación	Configuración del consejo
Etapa 1: Gerente propietario o etapa emprendedora.	Reunión familiar informal de los miembros del núcleo familiar.	Charlas o reuniones informales.	Idealmente, consejo asesor de externos.
Etapa 2: Sociedad de hermanos.	Reunión familiar: familiares y cónyuges; a veces consejo familiar y/o grupos de trabajo para gestionar proyectos.	Charlas o reuniones informales o comités de gobierno.	Consejo compuesto por mayoría de consejeros externos y miembros cualificados de la familia.
Etapa 3: Sociedad de primos o colaborativa.	Familia → asamblea familiar → Subcomités de accionistas, consejo de familia.	comité de gobierno.	Consejo → consejos de filiales, consejo junior (como herramientas de desarrollo).

Tabla 8. Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), p. 7.

Para Aronoff y Ward, mientras que los fines del buen gobierno en empresa familiar permanecen similares al tiempo que empresa y familia crecen, son las formas o estructuras de gobierno las que cambian. De ahí que en estas etapas de la propiedad adviertan una evolución de estructuras de gobierno en la familia que van de las reuniones familiares a los consejos de familia, cuya aparición se hace posible en la segunda etapa de sociedad de

¹⁷⁷ Ward, J.L. (2004), p. 220. Así Ward llega a reconocer como “En la actualidad, un creciente número de empresas Familiares está desarrollando consejos familiares formales y cuidadosamente estructurados en esta etapa, con el fin de gestionar la cada vez mayor cantidad de cuestiones relacionadas con la propiedad”.

¹⁷⁸ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), p. 76.

hermanos, a los consejos de familia propiamente representativos, cuya aparición es más propia de la tercera etapa o de consorcio de primos¹⁷⁹.

En estas primeras obras de Ward, así como específicamente en sus publicaciones con Aronoff, ya aparece esta primera tipología propia de los consejos de familia, que distinguirá entre *aquellos que incluyen a toda la familia* en el consejo (*consejos de familia inclusivos*), y aquellos que nombran a un grupo de miembros en representación de toda la familia (*consejos de familia representativos*)¹⁸⁰.

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, por su parte, al analizar los ciclos vitales de la empresa familiar formularán su modelo tridimensional (empresa, familia y propiedad) de desarrollo de la empresa familiar, que asumirá las etapas ya formuladas por Ward y añadirá otras etapas en los ejes de la empresa y la familia. El modelo incluirá en el eje “empresa” las etapas de (1) *start up* o emprendimiento, (2) expansión y (3) madurez, y en el eje “familia” las etapas de (1) empresa familiar joven (2) entrando en la empresa familiar (3) trabajando juntos y (4) pasando el testigo¹⁸¹.

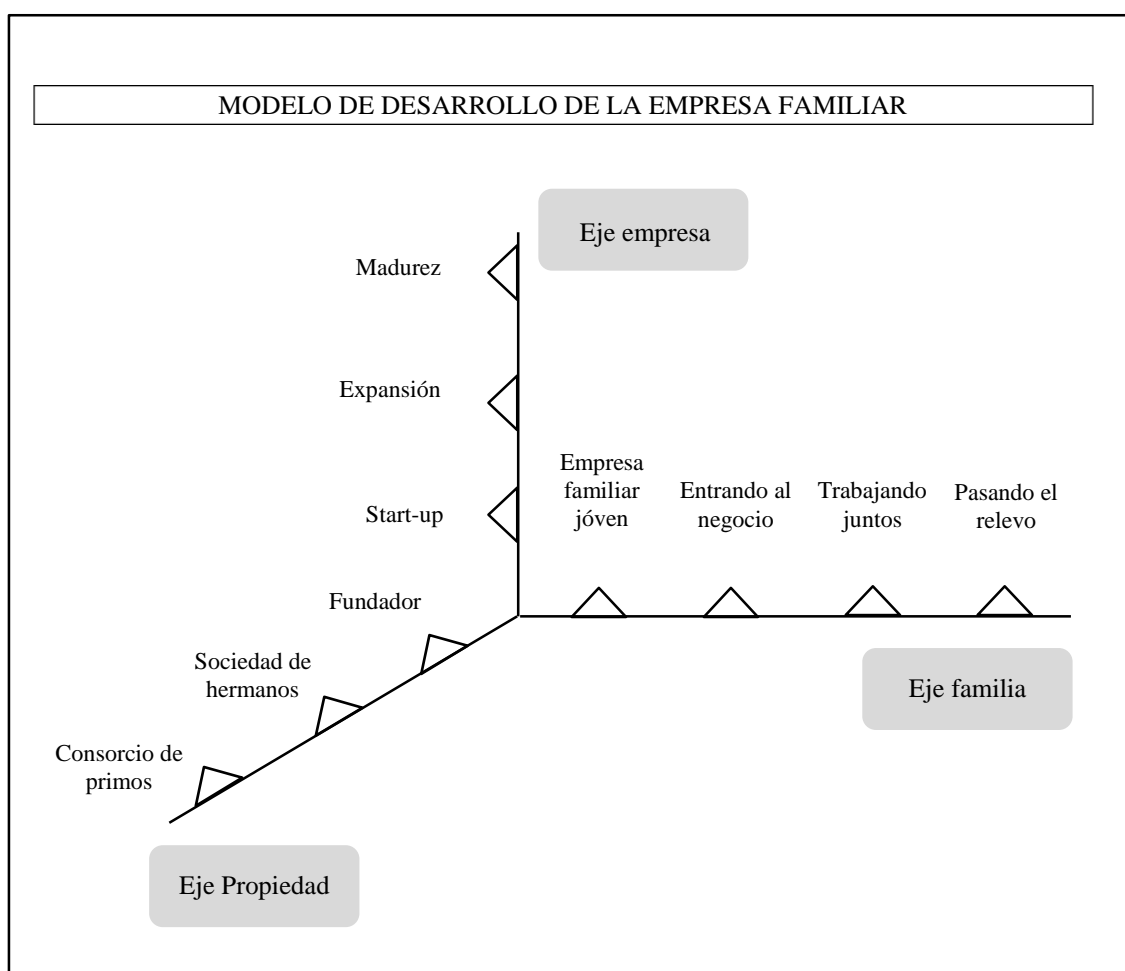


Tabla 9. Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), p. 17.

¹⁷⁹ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), pp. 77-79.

¹⁸⁰ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011), p. 36.

¹⁸¹ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), p. 17.

La consideración de los factores propios de esta configuración tridimensional tendrá un fuerte impacto en el diseño, funcionalidad y composición de los consejos de familia. Así, en opinión de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg los consejos de familia resultarán extremadamente valiosos en todas las familias que atraviesan las etapas (3) trabajando juntos y (4) pasando el testigo, así como en todas las familias que atraviesan las etapas de propiedad (2) sociedad de hermanos y (3) consorcio de primos¹⁸².

Los temas, funciones, estructura y diseño del consejo de familia serán objeto de descripción en función de las etapas no solo de propiedad, como ya había descrito Ward, sino más específicamente de la familia, y así el consejo de familia:¹⁸³

- a) En las etapas de (1) *joven empresa familiar* o (2) *entrando a la empresa familiar*, dedicarán más tiempo a cuestiones de educación y socialización, así como relativas al trabajo de los miembros de la familia en la empresa familiar.
- b) En la etapa de (3) *trabajando juntos*, los consejos de familia cumplen un importante rol en la resolución de conflictos entre los distintos miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar. En esta etapa surgen indefinidas cuestiones que requieren la adopción de reglas y políticas claras en relación a la empresa familiar, así como todo lo relativo a las actividades familiares conjuntas para mantener el trato continuo y el afecto común por la empresa familiar.
- c) En la etapa de (4) *pasando el testigo*, el consejo de familia está más focalizado en el proceso de sucesión, así como en resolver la pregunta crucial de tal etapa: ¿queremos como familia mantener el control de la empresa familiar?

Si bien la consideración de los tres ejes de desarrollo de las empresas familiares permitirá ahondar en ciertos aspectos de los consejos de familia con mayor profundidad, no se extraen del modelo muchas consideraciones en cuanto a los distintos tipos ya expuestos de consejos de familia. No obstante, respecto a la distinción entre consejos de toda la familia o *inclusivos* y consejos de familia *representativos*, ya avanzada por Ward, se adopta una postura ecléctica, pues de un lado se refuerza su pertenencia al sistema familia sobre el de propiedad y ello significa que ha de obedecer a un principio preferente de configuración inclusiva. Parece deducirse de ello que el consejo de familia *representativo* ha de encontrar una justificación práctica legítima para sustituir al consejo de toda la familia.

En *Strategic Planning for the Family Business*, Carlock y Ward¹⁸⁴ extenderán la distinción de las posibles configuraciones de la propiedad a seis fórmulas que resultan de las decisiones de configuración de cada familia y del ciclo vital.

1. Entrepreneurship
2. Owner-managed
3. Family Partnership
4. Sibling Partnership
5. Cousins' Collaboration
6. Family Syndicate

Desde esta perspectiva de ciclos vitales, puede avanzarse un paso más al configurarse una etapa más avanzada respecto al consorcio de primos. En términos de generaciones, ello supone considerar como etapa la propia de la transición entre tercera (primos) y cuarta generación (dinastía). A pesar de esta novedosa distinción, Carlock y Ward no analizarán

¹⁸² Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) p. 238.

¹⁸³ Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) p. 240.

¹⁸⁴ Carlock, R. y Ward, J.L. (2001), p. 27.

las posibles tipologías de consejo de familia que ello podría implicar, reafirmando en su línea de trabajo anterior por la que las familias empresarias acuden de modo natural a las reuniones familiares para avanzar en los temas propios del gobierno familiar, hasta que debido al creciente número de miembros de la familia se hace preciso acudir a un consejo de familia *representativo*.

Esta misma idea es reafirmada posteriormente por estos dos autores en su obra *La excelencia en la empresa familiar* (2010) cuando afirman que:

La implicación de la familia exige que sus órganos y métodos de buen gobierno se ajusten a sus valores, ciclo vital, experiencias y relaciones. A medida que la familia crece en número de personas y en complejidad, sus miembros tienen que reforzar la comunicación entre sí mediante reuniones familiares planificadas o, en los grupos más grandes, a través de un consejo de familia. El consejo de familia se crea cuando el grupo es demasiado amplio o está muy disperso geográficamente como para poder reunir a todos sus miembros con facilidad de manera periódica¹⁸⁵.

En esta obra se aportan algunas consideraciones sobre lo que cabría entender como consejos de familia en la etapa de dinastía familiar, posterior a la propia del consorcio de primos. Así, el consejo de familia en su pleno desarrollo despliega su funcionalidad desde una asamblea de familia y hacia una serie de estructuras propias de un gobierno de familia avanzado, como serían la *oficina de inversiones o family office* de la familia, y el *consejo de la fundación familiar*, cada uno de ellos con su propia estructura de profesionales.

Carlock y Ward introducen en esta obra la problemática que podría generar otra tipología de consejos de familia, en función de su composición, según la cual los consejos de familia representativos podrían dividirse en consejos de representación *por rama familiar* o consejos de representación *por méritos de los miembros*.

Según estas primeras aproximaciones que se realizan por Ward, Gersick, Aronoff y Carlock cabe describir una primera tipología de consejos de familia del siguiente modo:

- a) Consejo de familia “inclusivo” o de toda la familia
 - a. Informal
 - b. Formal

- b) Consejo de familia “representativo”
 - a. Con representación por ramas familiares
 - b. Con representación por méritos

Tápies se acerca al fenómeno de los consejos de familia tomando como perspectiva la continuidad generacional. Para este autor, la evolución de la empresa familiar no se produce por generaciones, puesto que dentro de cada generación hay cambios profundos que afectan mucho a la empresa familiar. No obstante, sí advierte que cada generación tiene ante sí la responsabilidad de gestionar el traspaso generacional y que dicha tarea es “continua” y no se relaciona directamente con el fenómeno temporal de la sucesión.

¹⁸⁵ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 177 y 178.

El consejo de familia puede, pues, adoptar múltiples formas según la etapa de continuidad y generación que la familia atraviese¹⁸⁶.

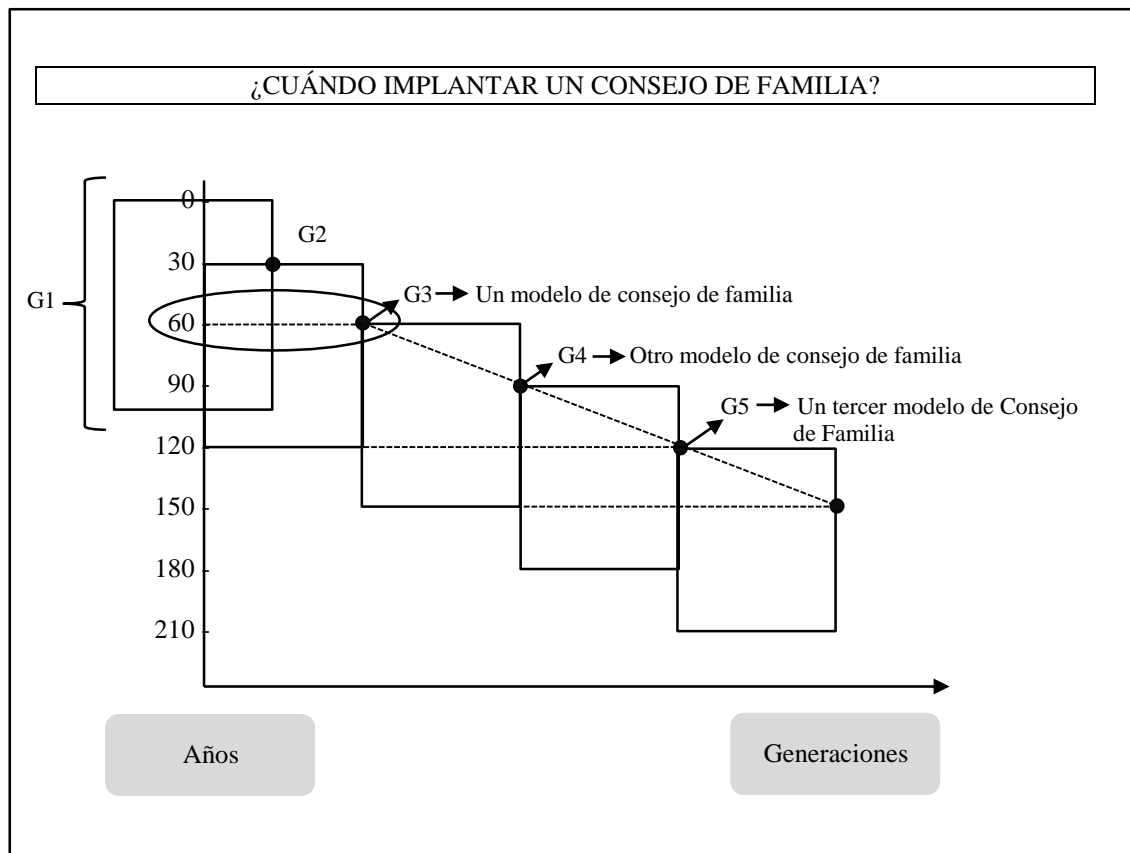


Tabla 10. Tàpies J (2008), p. 5.

En un esquema básico según la interacción de las diferentes generaciones, el autor distingue entre:

- (1) Un primer modelo de consejo de familia, en que la primera generación puede estar en torno a los 60 años de edad mientras que la segunda generación se encuentra en torno a los 30 años de edad.
- (2) Un segundo modelo de consejo de familia en que la segunda generación ronda los 60 años de edad y la tercera generación la treintena.
- (3) Un tercer modelo de consejo de familia en que la tercera generación ronda los sesenta años de edad y la cuarta la treintena.

Y así sucesivamente, las generaciones evolucionan y conviven juntas por periodos de tiempo en que trabajan conjuntamente en la continuidad de la empresa familiar.

¹⁸⁶ Tàpies, J. (2008), p. 5.

Cada generación (y a su frente el líder de la misma) tiene ante sí la responsabilidad de gestionar el traspaso generacional de la empresa familiar, que es un proceso largo y prolongado en el tiempo y que afecta decisivamente a los planes estratégicos de la empresa. (...) El ciclo vital comienza con la posesión plena por sucesión del patrimonio y termina con la legación de ese patrimonio a otra generación. En el mismo momento que hablamos de sucesión estamos diciendo, guste o no, que nadie es dueño absoluto e imprescindible de la empresa¹⁸⁷.

Siguiendo el modelo de convivencia generacional y continuidad, Eckrich y McClure publicarán su libro *The family council handbook* en el año 2012, en el que proponen una clasificación de etapas de la empresa familiar que incluye también una tipología de consejos de familia¹⁸⁸:

¹⁸⁷ Tàpies, J. (2008), p. 5.

¹⁸⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 20-21.

FOROS DE EMPRESA FAMILIAR, PROBLEMAS ASOCIADOS, DESAFIOS Y ESTRUCTURAS DE GOBIERNO CORRESPONDIENTES

ETAPA FAMILIAR	TIPO DE CONSEJO DE FAMILIA	PREOCUPACIONES Y CUESTIONES COMUNES	CARACTERÍSTICAS DE LA REUNIÓN
Fundador: Padres y algunos chicos jóvenes.	<i>Kitchen Table</i> (Mesa de cocina)	Padres fundadores se preguntan: ¿Para quién será el negocio? ¿Cómo apoyaremos las carreras de nuestros hijos? ¿Generará conflictos la transmisión igualitaria de la propiedad? ¿Entienden los hijos qué se espera de ellos? G2 puede que no advierta la importancia de las reuniones familiares	Las reuniones familiares son informales y escasas. Se producen según las necesidades; Al menos anualmente.
Fundador tardío: Padres y chicos adultos.	<i>Dining Room</i> (Comedor)	Se advierte que la continuidad es el objetivo y se requiere preparación. ¿Cuáles son los intereses de nuestros hijos: trabajar, ser propietarios? G1 comienza a planificar la transmisión patrimonial. ¿Cómo ser justo con el negocio y con los hijos?	La familia al completo se reúne 3-4 veces al año combinando temas de familia y de accionistas. Hay juntas de accionistas separadas cuando G2 es propietaria.
Hermanos temprana: Padres e hijos de mediana edad con chicos adolescentes. G3.	<i>Negotiating Table</i> (Mesa de negociación)	Hermanos (G2) experimentan tensión con los fundadores y entre ellos mismos. Ambigüedad del rol del fundador-pasar el testigo / controlar tensión con G2. Tensión derivada del distinto perfil de riesgo G1-G2. Presión para empezar a preparar a la G3. Algunos quieren a los cónyuges en el foro familiar otros no.	El consejo de familia se forma por todos los miembros de G1 y G2 adultos. Reuniones especiales de hermanos G2 y junta de accionistas. Puede haber reuniones <i>ad hoc</i> para cónyuges y educación de G3.
Hermanos tardía: Padres G2 (hermanos) e hijos - primos G3 (adultos).	<i>Harvest Table</i> (Mesa de la cosecha)	Hermanos (G2) tienen el control, pero aún pueden tener conflictos por resolver. Los miembros de G3 ya están involucrados, pero su rol futuro aún no está claro. Ambigüedad en el rol del cónyuge. Si se involucra, ¿cuál será su grado de participación? Pueden darse complicaciones por divorcios. Prioridad de lealtades de rama, sobre la familia al completo. Planificando trusts. ¿Quiénes forman parte de la familia?	consejo de familia de todos los adultos o representativo + asamblea familiar, y juntas de accionistas separadas. Posiblemente consejo de Dueños.
Primos: Padres de G3 (primos) con hijos de G4.	<i>Round Table</i> (Mesa Redonda)	Primos (G3) tienen el control. Cuestiones acerca de la educación de hijos en la riqueza. Familia dispersa geográficamente – fallos de comunicación. ¿Buscar a un líder no familiar? Pensamiento de rama puede amenazar la cohesión. ¿Quién forma parte de la familia? Múltiples paradojas.	consejo de familia representativo + asamblea familiar / asociación familiar + junta de accionistas anual.

Tabla 11. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 20-21.

Como muestra la figura, y por lo que a la tipología de consejos de familia respecta, Eckrich y McClure describen cinco etapas de familia con sus tipos de consejos de familia correlativos:

- 1) Fundacional joven: consejo de familia (*kitchen table*)
- 2) Fundacional tardía: consejo de familia (*dining room*)
- 3) Temprana de sociedad de hermanos: consejo de familia (*negotiating table*)
- 4) Tardía de sociedad de hermanos: consejo de familia (*harvest table*)
- 5) Consorcio de primos: consejo de familia (*round table*)

Leach publicará en el año 2012 su obra *Family Councils a practical guide*, en la que desarrollará también una correlación entre las tres habituales etapas de la empresa familiar y los tipos o modelos de consejos de familia que ponen en práctica.

Así, Leach distinguirá entre:

- 1) Reuniones familiares.
- 2) consejos de familia jóvenes.
- 3) consejos de familia maduros.

Todos ellos en correlación con las tres etapas de las empresas familiares ya descritas anteriormente por todos los autores: (1) propietario-manager, (2) sociedad de hermanos y (3) consorcio de primos.

Según la clasificación de Leach¹⁸⁹, se ponen de manifiesto las siguientes características de los tipos de consejos de familia:

a) *Reuniones familiares*: informales, frecuentes y que involucran a toda la familia nuclear, son características de la primera generación, como también aprecian Eckrich y McClure.

b) *Joven consejo de familia*: de naturaleza formal, sustituye a las reuniones familiares informales e involucra a todos los miembros de la familia (con la excepción según los casos de la familia política). El joven consejo de familia suele reunirse con especial intensidad y frecuencia en su constitución debido a que hay muchas cuestiones que regular y políticas que adoptar. Si bien Leach no lo dice expresamente, esta necesidad de mayores reuniones tiene que ver con la necesaria adopción de políticas en muchos aspectos de la relación familia-empresa, lo que será objeto de desarrollo de protocolos familiares o constitución familiar. Después de esta primera etapa intensiva, que puede durar uno o dos años, el consejo de familia pasa a reunirse entre dos y cuatro veces al año. Este consejo de familia es típico en la etapa de sociedad de hermanos.

c) *Consejo de familia maduro*: con una estructuración formal más detallada y carácter representativo, es decir, formado por miembros elegidos o seleccionados por la familia de acuerdo a criterios previamente fijados por la asamblea familiar. La representación tiende a buscar la diversidad. Este consejo de familia se reúne entre dos y seis veces anualmente o con mayor frecuencia si las circunstancias así lo aconsejan. El enfoque del consejo de

¹⁸⁹ Leach, P. (2012), p. 53.

familia maduro está ya centrado no tanto en las políticas como en la cultura, legado, valores y comunicación. El carácter representativo del consejo de familia maduro muestra el mayor grado de desarrollo de las estructuras de gobierno de la familia, representada en esta etapa por la asamblea familiar.

EVOLUCIÓN DE LOS CONSEJOS DE FAMILIA

	REUNIONES FAMILIARES	CONSEJO DE FAMILIA JÓVEN	CONSEJO DE FAMILIA MADURO
Etapa familiar	Dueño gerente	Sociedad de hermanos	Consortio de primos
Prioridades de gobierno familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Valores familiares y misión. - Apoyo a fundadores sustentabilidad. - Nuevas ideas de negocio. - Educación y competencias en NxG. - Preparación en liderazgo y propiedad a NxG. - Sucesión y transición en liderazgo. - Retiro y planificación patrimonial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preservar valores familiares. - Trabajo en equipo y comunicación. - Desarrollo de políticas familia-empresa (empleo, propiedad, etc.). - Prácticas de gobierno corporativo - Profesionalización de la gestión. - Comunicación intergeneracional. - Mantener la propiedad familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preservar los valores familiares. - Unificar la familia y gestionar diferencias. - Gestionar roles y expectativas de los familiares involucrados en el negocio. - Definir los derechos y obligaciones de los accionistas que no trabajan en las empresas. - Asegurar canales eficientes de comunicación. - Programas de filantropía y responsabilidad social familiar. - Acordar un plan de largo plazo para cohesionar a la familia.
Procedimientos	Informal.	Formal.	Formal y reglamentado.
Miembros	Familia nuclear.	Usualmente abierto a todos, sujeto a restricciones (i.e. conyuges) según acuerde la familia.	Un grupo de miembros de la familia representativo, seleccionado o elegido según criterios de cualificación establecidos por la asamblea familiar.
Tamaño	Pequeño, sin número fijo.	Depende del tamaño de la familia y los criterios de selección: usualmente 5-10 miembros.	Hasta 10 miembros elegidos por la asamblea familiar que representan a todas las generaciones, ramas, descendientes y cónyuges.
Número y frecuencia de reuniones	Son normales las reuniones frecuentes, aprovechando los encuentros de la familia habituales.	Habitualmente, el consejo de familia se reúne frecuentemente por 1 año o 2 pues debe abordar cuestiones que requieren ese ritmo de trabajo, tras lo cual reunirse entre 2 y 4 veces al año es la norma.	El consejo de familia se reúne entre 2 y 6 veces al año, o más, dependiendo del número y urgencia de los temas a abordar.
Agenda de trabajo típica	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer el interés de los hijos sin presionarles. - Plan de sucesión (paso a paso) y continuidad. - Como preparar al próximo/s líder/es. - Planificación patrimonial – principios y cuestiones prácticas. - Desarrollar el apoyo familiar al nuevo(s) líder(es) familiar(es). 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo expresar los valores y transmitirlos a la NxG? - Revisar y adaptar el protocolo familiar. - ¿Qué cualificaciones necesitan los familiares que desean trabajar en la empresa? - Políticas sobre retribuciones y beneficios o privilegios familiares. - Planes de desarrollo de carrera para la NxG. - Seleccionar consejeros externos e independientes para el consejo de administración. - Organizar una presentación al consejo de familia sobre “gestión de conflictos entre hermanos”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el reglamento de relaciones entre los consejos de familia y administración. - Atender a los accionistas familiares que desean vender su participación. - Establecer apoyos a miembros de la familia emprendedores. - Aprobar la estrategia de comités. - Supervisar que el consejo de administración cumple las políticas de los accionistas sobre deuda y apalancamiento financiero. - Informe del comité de Filantropía. - Planificación de sesiones de formación sobre comunicación entre accionistas, consejo de administración y familia.

Tabla 12. Leach, P. (2012), p. 53.

Ceja, Barbat y Tápies, ya en el año 2013, publicarán otro estudio sobre los consejos de familia basado en una muestra de dieciséis consejos de familia españoles, “Key Issues in family councils: insights from the spanish experience” en el que abordan la cuestión de la tipología de los consejos de familia no solo desde un punto de vista de la etapa de la empresa familiar, sino también desde el punto de vista organizativo o corporativo, es decir, de la madurez estructural del órgano.

En la muestra se destacan dos tipos de estructuras a las que las empresas familiares se refieren indistintamente como “consejos de familia”¹⁹⁰:

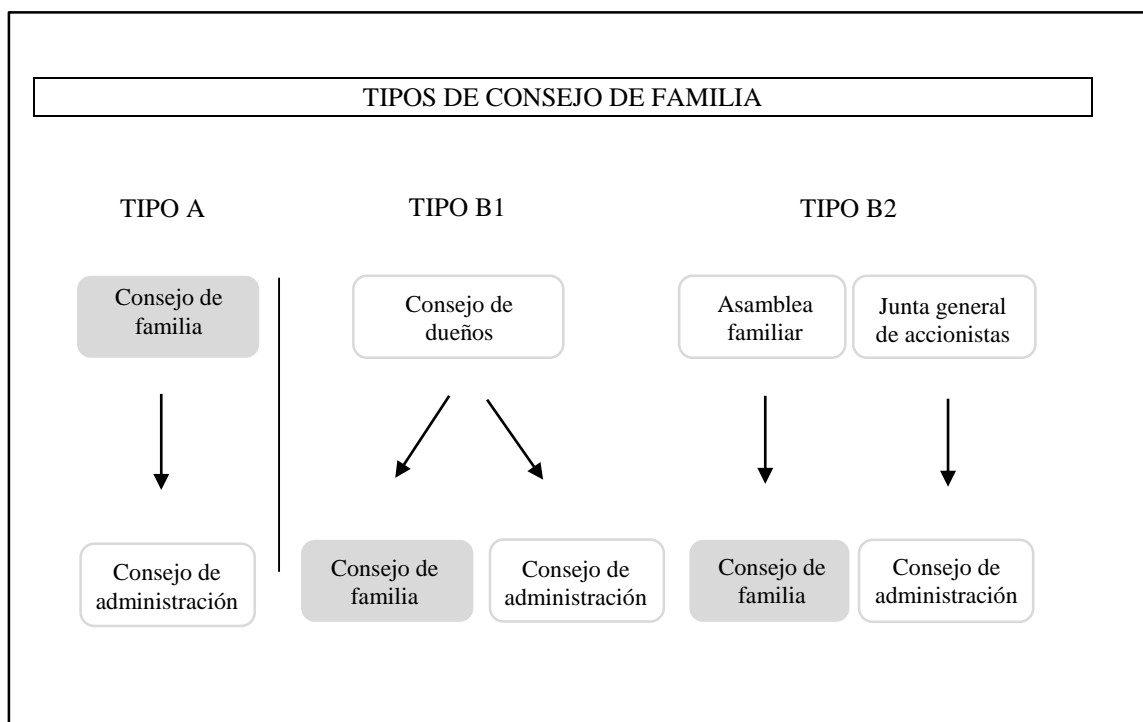


Tabla 13. Ceja, L. Barbat, J. y Tápies, J. (2013), p. 8.

a) *Tipo de consejo de familia (A)* que representa a la propiedad –más que a la familia– y viene a coincidir con los accionistas. Este tipo de consejo de familia se ocupa principalmente de la supervisión de la marcha de la empresa en representación de los intereses de la propiedad¹⁹¹.

b) *Tipo de consejo de familia (B)* propio de familias más longevas y complejas, y más orientado a cuestiones netamente familiares, como la preservación del legado familiar y la cohesión y felicidad de sus miembros. Los objetivos principales de este consejo de familia son trabajar con los valores familiares, el propósito, la comunicación, la educación y las relaciones familiares, así como la comprensión adecuada de los roles de los miembros de la familia.

¹⁹⁰ Ceja, L. Barbat, J. y Tápies, J. (2013), p. 8.

¹⁹¹ En este punto debemos subrayar que, pese a la aparente similitud entre la propiedad y la familia, la junta de accionistas obedece a criterios de representación accionarial mientras que en el consejo de familia la representación no suele seguir tal criterio.

Este segundo tipo de consejo de familia puede, a su vez, ser subdividido en dos subtipos de consejos de familia (B1) y (B2):

Tipo B1: en que el consejo de familia y el consejo de administración son el brazo planificador respectivamente de la familia y la empresa, bajo un consejo de propietarios (*owner's council*) que viene a representar a la junta de accionistas.

Tipo B2: en que el consejo de familia representa a la asamblea familiar, ocupándose ambas estructuras del gobierno de la familia, mientras que la junta de accionistas y el consejo de administración se ocupan del gobierno de la empresa.

Del estudio se desprende que los consejos de familia tipo B1 y B2, más enfocados a cuestiones familiares que empresariales, despiertan mayor satisfacción que sus homónimos tipo A, principalmente enfocados a la supervisión de la empresa.

Ceja, Barbat y Tápies insertan su tipología de consejos de familia en un esquema natural de etapas del gobierno familiar y sus estructuras, que encuentra identificaciones típicas con específicos periodos generacionales. En ese esquema de etapas, la evolución natural se describe del modo siguiente:

a) *Consejo de familia tipo A:* identificado, como vimos, con el consejo de propietarios o grupo accionarial de referencia y enfocado a la supervisión de las empresas. Hace las veces de representación de la propiedad frente al consejo de administración profesionalizado. Es el primer estadio formal del consejo de familia, tras reuniones informales de la familia.

Es característico de la transición entre la 2ª y la 3ª generación.

b) *Consejo de familia tipo B1:* separado del consejo de representación de los propietarios que sí cumple su función representativa de la propiedad ante el consejo de administración. El consejo de familia está aquí enfocado a la familia y no a la propiedad en un estadio preliminar de separación entre propiedad y familia.

Es característico de la 3ª generación.

c) *Consejo de familia tipo B2:* supone una etapa de completa separación de cuestiones familiares y de propiedad. El consejo de familia representa a la asamblea familiar, que actúa de modo paralelo a la junta de accionistas y el consejo de administración, completando el desarrollo de las estructuras de gobierno de la empresa familiar.

Es característico de empresas familiares muy longevas y amplias, o bien de empresas cotizadas.

ETAPAS DE DESARROLLO DEL GOBIERNO DE LA FAMILIA

ETAPA	I	II	III	IV	V	VI
INSTRUMENTOS DE GOBIERNO	Emprendedor – fundador	comité de Dirección	consejo de administración comité de Dirección	consejo de Dueños / consejo de familia Tipo A consejo de administración comité de Dirección	consejo de Dueños consejo de familia Tipo B1 consejo de administración comité de Dirección	asamblea familiar consejo de familia Tipo B2 junta de accionistas consejo de administración comité de Dirección
SEPARACIÓN ENTRE GESTIÓN, PROPIEDAD Y FAMILIA	Propiedad familiar y gestión se da en una misma persona	Bajo el liderazgo del fundador y propietario un comité de Dirección toma forma incorporando a algunos de los hijos que adquieren responsabilidades directivas Típico en transiciones de 1ª a 2ª generación.	Separación inicial de gestión y propiedad. Temas de familia son tratados de modo informal. Típico en 2ª generación (sociedad de hermanos) aunque el fundador aún puede ocupar algún cargo y ejercer mucha influencia.	Completa separación de gestión y propiedad. consejo de administración más profesional y enfocado en la empresa. consejo de Dueños / consejo de familia supervisa los negocios y los temas de familia formalmente. Se establecen pactos de accionistas. Típico en transiciones de la 2ª a 3ª generación	Separación inicial entre familia y propiedad. consejo de administración reporta solo a junta de accionistas. consejo de familia enfocado solo en temas familiares. Típico en 3ª generación (Consortio de primos)	Separación completa entre familia y propiedad. asamblea familiar (usualmente con cónyuges) se constituye para tener reuniones familiares (+100 miembros). Típico en familias de gran tamaño y empresas cotizadas.

Tabla 14. Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 14.

CAPÍTULO II. EL CONSEJO DE FAMILIA Y LAS DINÁMICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

1. El gobierno corporativo y la empresa familiar.

Como es sabido, la disciplina que hoy conocemos como propia del gobierno corporativo de la empresa no nace en el ámbito de la empresa familiar sino más bien en el campo de las grandes empresas –es decir, con estructuras corporativizadas–, especialmente las empresas que actúan en el marco de los mercados cotizados. Este hecho objetivo da lugar a un natural recelo inicial cuando se trata de trasladar las “buenas” prácticas de uno a otro ámbito.

¿Tienen la misma finalidad las reglas de gobierno de las empresas cotizadas y las de las empresas familiares? ¿Son trasladables las buenas prácticas de gobierno de uno a otro ámbito? Si bien no parece que haya una respuesta plausible a estas preguntas, sí debemos tomar nota de este hecho diferencial para valorar bajo qué perspectivas la influencia del gobierno corporativo sobre el gobierno del “sistema empresa” en la empresa familiar es positiva y, en su caso, como debe coordinarse con el buen gobierno del sistema “familia”.

En cualquier caso, aun dejando de lado ulteriores revisiones críticas de esta aproximación desde la teoría y práctica del gobierno corporativo al mundo del gobierno de la empresa familiar, es preciso reconocer que la influencia de esos estudios y prácticas de buen gobierno sobre la empresa familiar y su gobierno se halla muy extendido y ha dado múltiples frutos en el campo del gobierno familiar¹⁹².

Quizá sea más discutible su impacto efectivo sobre el desempeño de las empresas familiares, pese a que autores de reconocido prestigio, como Ward, han defendido sin lugar a dudas su directa relación de causa a efecto:

Para las familias empresarias, el buen gobierno marca la diferencia. Las empresas familiares con buenas prácticas de gobierno tienden a implementar planes estratégicos y sucesorios con más facilidad. En general, estas empresas familiares crecen más aceleradamente y son más longevas¹⁹³.

¹⁹² A partir del año 2005 se aprecia en España un gran esfuerzo institucional para facilitar la recepción de las buenas prácticas de gobierno corporativo en el ámbito de la empresa familiar. Además de facilitar la recepción también se da cuenta de la tipicidad que, para el gobierno corporativo, supone el gobierno de la familia y los consejos de familia, desconocidos para las empresas cotizadas y los códigos de gobierno corporativo. Así, Instituto de la Empresa Familiar (2005), pp. 42-45, Spencer Stuart (2006), p. 19, Spencer Stuart (2007), pp. 16-17, Quintana, J. (2012), pp. 43-52. En Chile ese esfuerzo de recepción se aprecia a partir del año 2010, principalmente debido al trabajo de la Asociación de Empresas Familiares de Chile. Asociación de Empresas Familiares de Chile (2012) pp. 27-32.

¹⁹³ Citado en Cadbury, A. (2000), p. 5. “For the family-owned business, good governance makes all the difference. Family firms with effective governance practices are more likely to do strategic planning and to do succession planning. On average, they grow faster and live longer.”

Antes de pasar al análisis de las implicaciones de esta disciplina sobre el gobierno de la familia empresaria, es preciso definir con más precisión qué sea el “gobierno corporativo de la empresa”. En este trabajo tomaremos como referencia las definiciones de gobierno corporativo comúnmente aceptadas por la literatura de empresa familiar y la de gobierno corporativo en general, a saber, las de Cadbury, en primer lugar, y las de Neubauer y Lank en segundo lugar.

Cadbury, que además de ser considerado el precursor del gobierno corporativo es además miembro de una empresa familiar de reconocido prestigio, propone la siguiente definición:

el gobierno corporativo es el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada¹⁹⁴.

La dirección y el control de la compañía, así como su carácter de sistema, son las notas predominantes en la definición de Cadbury.

Por su parte, Neubauer y Lank¹⁹⁵ proponen una doble definición: de un lado, más descriptiva de qué es ese sistema y cuáles son sus funciones:

gobierno corporativo es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las compañías, así como para rendir cuentas.

Y, de otro, más enfocada a su finalidad principal:

gobierno corporativo es el sistema de estructuras y procesos para asegurar la viabilidad económica de la empresa así como su legitimidad.

Ambas definiciones coinciden en referirse al gobierno corporativo como un sistema, que ya Neubauer y Lank describen como compuesto de estructuras y procesos.

Ese sistema, compuesto de estructuras y procesos, tiene como funciones:

- 1) Dirigir.
- 2) Controlar.
- 3) Rendir cuentas de la compañía.

Y como finalidades:

¹⁹⁴ Citado en Pieper, T. (2003), p. 4. “CG is the system by which companies are directed and controlled. (Cadbury 1999)”.

¹⁹⁵ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), pp. 60 y 61. “Corporate governance is a system of structures and processes to direct and control corporations and to account for them.” “Corporate governance is a system of structures and processes to secure the economic viability as well as the legitimacy of the corporation.”. Esta definición es adoptada por el Banco Mundial, International Finance Corporation, (2011), p. 19. Canals por su parte, propone una perspectiva integradora del gobierno corporativo que incluya, no solo aspectos financieros, sino también los factores que hacen posible la supervivencia a largo plazo de la empresa. Canals, J. (2008), pp. 96-99.

- 1) asegurar la viabilidad económica.
- 2) y su legitimidad.

El sistema es, a su vez, propio de un tipo de empresas o compañías que podemos denominar “corporaciones”. Con el término corporaciones nos referimos a empresas cuyo grado de evolución organizativa e institucional despliega diversos órganos y/o estructuras de dirección y/o gobierno que deben a su vez ser coordinados o, por así decirlo, “corporativizados” para servir –en armonía y unidad– a los fines de la empresa.

En el ámbito de la empresa familiar esta disciplina tendrá inmediato eco entre las familias propietarias de este tipo de empresas: las corporaciones. En este caso no hay matiz alguno que efectuar a la aplicación de las prácticas derivadas del buen gobierno corporativo. Posiblemente por el efecto “arrastre” de estas sobre las demás, así como por la popularidad de las prácticas, comienza a extenderse la prescripción de su uso entre las empresas familiares en general, fueren o no “corporaciones”.

Es preciso también reconocer que las prácticas de gobierno corporativo son, por así decirlo, adaptadas al ámbito de las empresas familiares pequeñas y medianas. A ese respecto, las prácticas referentes al consejo de administración y su profesionalización encontrarán ya un campo abonado por la literatura de empresa familiar. Y, por su parte, en el mundo de la empresa familiar, las prácticas corporativas relativas a la defensa de los intereses de los accionistas minoritarios tendrán su adecuado reflejo en la defensa de los intereses de los accionistas denominados “pasivos”, o que no trabajan ni participan directamente en órganos de dirección de la empresa familiar.

Por último, la difusión de las prácticas de gobierno corporativo entre las empresas familiares, por lo que respecta al sistema “empresa” de estructuras (juntas de accionistas, consejos de administración, comités y dirección general), será seguida por el reconocimiento de la especificidad propia de las mismas, su carácter familiar distintivo y su sistema específico (reuniones familiares, asambleas de familia, consejos de familia, asociación familiar, comités familiares etc.).

Cadbury lo describe, con meridiana claridad, del siguiente modo:

Resulta esencial al fin, reconocer que el gobierno de la empresa familiar es en muchos sentidos más complejo que el gobierno de empresas sin implicación de familiares. En aquellas, además de las relaciones empresariales, las relaciones familiares también han de ser gestionadas¹⁹⁶.

Además de estos factores más cercanos a la difusión de los conceptos teóricos y buenas prácticas propias del gobierno corporativo a las empresas familiares, también existen otros factores, de carácter más práctico, como es el caso de:

- El impacto que estas buenas prácticas causan en familias empresarias que desean ser asimiladas a las mejores empresas del mercado, o, por decirlo de otro modo, no desean ser vistas como menos profesionales o estructuradas que las mejores¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Cadbury, A. (2000), p. 5.

¹⁹⁷ Instituto de la Empresa Familiar (2010c), pp. 40-42. Se describe el caso de la familia brasileña Balbo, que implanta prácticas de buen gobierno ajustadas a las que observan las empresas que participan en los mercados de capital.

- La necesidad de estructurar sus órganos de gobierno para merecer la confianza y credibilidad de los mercados de capitales y financieros, y así facilitar el acceso de capital para promover procesos de crecimiento.
- La exigencia de abrir espacios para el crecimiento de la organización y atraer así el talento profesional de buenos directivos, consejeros y profesionales.
- Incidir en la mejora del desempeño de la empresa familiar.
- Justificar ante los miembros de la familia la importancia de los órganos de gobierno propios de la empresa, que deben ser respetados para no decaer en credibilidad.
- Promover, entre los miembros de la familia empresaria, su involucración en estructuras más propias de la familia para vehicular su participación –respetuosa con la empresa– en el gobierno de la familia.

Puesto que está clara la importancia del gobierno corporativo para las empresas familiares queda aún por dar adecuada contestación a otra pregunta más específica y relacionada con este trabajo, a saber, ¿por qué es importante el gobierno corporativo para el estudio y práctica de los consejos de familia?

Como hemos visto, el gobierno corporativo tiene carácter de “sistema”, formado por “estructuras” y “procesos”. Con el término “sistema” nos referimos al “marco normativo” que unifica y da razón al conjunto de órganos y sus procesos. Cuando hablamos de “estructuras” nos referimos a los distintos órganos del sistema de gobierno, y cuando hablamos de “procesos” nos referimos más bien a las dinámicas de funcionamiento y comunicación entre tales estructuras, especialmente en coordinación de unos órganos con otros.

Así, podríamos decir que la disciplina propia del gobierno corporativo ha tenido una incidencia especial sobre la implementación y desarrollo de los consejos de familia, desde ese triple enfoque sistémico: marcos, estructuras, y procesos:

a) *Marcos de gobierno:*

Las estructuras de gobierno (dirección y control) tendrán un inusitado desarrollo reglamentario que delimita sus funciones, competencias y procesos de actuación, no dejando así las tareas propias del gobierno a la “arbitrariedad”. Este enfoque no solo impulsará en las estructuras de empresa el desarrollo de marcos normativos, como reglamentos de juntas de accionistas, reglamentos de consejos de administración y sus comités etc., sino que generalizará la práctica de desarrollar marcos normativos en el sistema propio de la familia y sus estructuras. Estos “marcos” normativos se traducirán, pues, en protocolos y constituciones familiares, acuerdos de familia, reglamentos y políticas familiares, reglamentos de consejos de familia, asambleas familiares etc.¹⁹⁸.

Los protocolos o constituciones familiares, así como los reglamentos familiares en general, originarán la creación –y a su vez la reglamentación– de una estructura específica que lo tutele y desarrolle. Esta estructura, unánimemente aceptada, será el consejo de familia.

De algún modo, la generalización de la promulgación de “*políticas familiares*” referidas al empleo en la empresa familiar, la retribución, los dividendos, las compraventas de acciones

¹⁹⁸ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 89.

y tantos otros temas sobre los que la familia despliega su planificación, darán lugar a la necesidad de crear órganos de gobierno formales que desarrollen, ejecuten, modifiquen y resuelvan conflictos sobre tales políticas y acuerdos. Así, a la aprobación de “*políticas familiares*” o acuerdos familiares “*de contenidos*”, seguirá todo un proceso de regulación “*formal*” de los órganos de gobierno que tienen que encargarse de su desarrollo y cumplimiento. Por lo que se refiere a los consejos de familia, se generalizará la regulación de su funcionamiento mediante “*reglamentos del consejo de familia*” o “*family council charters*”¹⁹⁹.

b) *Estructuras de gobierno:*

La corporativización del sistema propio de la empresa (juntas generales de accionistas, consejos de administración, comités, dirección general, etc.) exige un interlocutor por parte de la familia, y este interlocutor o vehículo de comunicación será para todos los autores, y por su idoneidad, el consejo de familia. Asimismo, el sistema propio de la “familia” habrá de estructurarse para facilitar la comunicación y cohesión de la familia sin entorpecer el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. El vehículo o estructura idónea será también el consejo de familia²⁰⁰. Por último, las políticas familiares necesitan de un órgano que las desarrolle e implemente, o en su caso, decida sobre los conflictos que se generen, y la estructura idónea para estas funciones más decisorias de gobierno familiar será el consejo de familia.

c) *Procesos de gobierno:*

Desde el enfoque de los procesos, el consejo de familia será descrito por todos los autores como el vehículo idóneo de comunicación e interlocución con las estructuras empresariales en general, y más específicamente, con el consejo de administración. Como hemos visto, una de las consecuencias más importantes de la profesionalización de los consejos de administración y la entrada en los mismos de consejeros externos e independientes, será a su vez la profesionalización del órgano que ha de hacer de interlocutor, es decir, el consejo de familia. La aplicación de las prácticas de gobierno corporativo a los consejos de administración de la empresa familiar tendrá un reflejo directo en la homogeneización de esas prácticas en el consejo de familia. Así, las antiguas “reuniones familiares” más informales y centradas en la comunicación familiar darán paso a los “consejos de familia” más formales, estructurados y centrados en el gobierno y la comunicación con el consejo de administración. Además de la comunicación con el consejo de administración, el consejo de familia tendrá que relacionarse con los accionistas, habitualmente a través de los consejos de dueños, consejos de propietarios u *owner's councils*²⁰¹.

¹⁹⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 63-65. Ward, J.L. (2010) p. 11.

²⁰⁰ Cadbury, A. (2000), p. 4. “The family needs to be involved and informed, preferably through dedicated channels, such as a family council”.

²⁰¹ Davis, J. (2007a), p. 5; Davis, J. (2007b), p. 6 y Davis, J. (2007c), p. 3. Davis diferencia con claridad los consejos de propietarios u *owner's councils*, a los cuales denomina *shareholders councils*, de los consejos de familia. Aquellos pertenecen al sistema “propiedad” y estos al sistema “familia”.

En el ámbito de la familia, el consejo de familia habrá de mantener una relación específica con la asociación familiar como órgano de gobierno fundante (relación de contenido más decisorio), y con la asamblea familiar (más de tipo informativo y de comunicación), así como con los comités de familiar (relaciones de delegación).

El gobierno corporativo tendrá, consecuentemente, una importancia extraordinaria en la consideración de los consejos de familia como verdaderas estructuras de gobierno, y por lo tanto, de adopción de decisiones y políticas, más allá de su función de comunicación familiar. El consejo de familia pasa de ser una estructura informal que sirve principalmente para que los miembros de la familia compartan y se comuniquen entre sí, a convertirse en una verdadera estructura u órgano de gobierno “corporativo”. Esta corporativización supondrá que, por el lado de la empresa, el consejo de familia colabora con el consejo de administración en la dirección y control de los negocios y, por el lado de la familia, dirige y controla con total protagonismo las políticas específicas propias de la continuidad familiar.

Para advertir las reales implicaciones de esta generalización de la práctica de los consejos de familia como estructuras propias del gobierno corporativo de las empresas familiares hay que tomar nota del hecho de que una inmensa mayoría de familias empresarias se halla en sus primeras etapas de evolución, es decir, de las etapas correspondientes al fundador o primera generación a las etapas correspondientes a la sociedad de hermanos o segunda generación. En estas familias, ni el sistema “empresa” ni el sistema “familia” están por lo general suficientemente evolucionados como para requerir de estructuras más plurales y diversificadas –como lo son las juntas de accionistas, los *owner’s councils* o los comités por el lado de la empresa, o las asambleas familiares, los foros de familia, los *family offices* por el lado de la familia– razón por la que el protagonismo de ambos sistemas recaerá casi por completo en los consejos de administración y en los consejos de familia.

Este trasvase, pues, de las prácticas propias del gobierno corporativo a las familias empresarias en etapas de evolución aún incipientes y no del todo naturales, llevará consigo alguna malinterpretación de la naturaleza, concepto y delimitación de fines de los consejos de familia. Para todos los autores, prácticamente sin excepción, el momento idóneo para la creación de los consejos de familia ha de darse naturalmente en la etapa correspondiente a los consorcios de primos.

Del mismo modo que en el sistema “empresa” el gobierno corporativo no presta tanta atención a la junta de accionistas como al consejo de administración, que es realmente el protagonista, en el sistema “familia” el gobierno corporativo no prestará tanta atención a la “asociación” o “asamblea” como al consejo de familia. En esta transición de conceptos, se pierde la noción o se deja de advertir que el fenómeno originario de gobierno del sistema familia es justamente la “asociación” o “asamblea familiar” correctamente entendidas, es decir, como la definición del grupo de gobernados bajo unas determinadas reglas.

En cierto modo, y sea o no lícito el momento natural de desarrollo o su conceptualización inicial, este protagonismo del consejo de familia como estructura y órgano de gobierno “corporativo” oscurecerá en parte su naturaleza familiar y libre, más basada en la autoridad que en el poder y la ley, a diferencia del consejo de administración y las juntas de accionistas. Así, los procesos de actuación de las estructuras empresariales vienen en gran parte definidos por la ley y se orientan al gobierno de personas –los miembros de la empresa y *stakeholders*– que guardan alguna relación profesional o empresarial derivada, mientras que los procesos de actuación de las estructuras familiares no están predeterminados –no tienen marco legal– ni todos sus protagonistas –los miembros de la familia– tienen una

relación profesional o empresarial con la empresa familiar, más allá de su pertenencia a la familia.

En resumen, y antes de abordar los siguientes capítulos, la recepción de las prácticas de gobierno corporativo por la empresa familiar ayudarán al desarrollo de las estructuras y órganos de gobierno del sistema empresa (juntas y consejos de accionistas, consejos de administración, comités y CEO o director general) así como a las estructuras y órganos de gobierno del sistema familiar (asociaciones familiares, asambleas de familia, consejos de familia y comités familiares).

Estas estructuras de gobierno requerirán el desarrollo de marcos normativos de su actividad, que, en el caso del sistema empresa, exigirán la implantación de estatutos, pactos y reglamentos tanto de accionistas como de consejo de administración, y en el caso del sistema familia demandará la implantación de protocolos o constituciones familiares, y demás acuerdos, políticas y/o reglamentos que documenten estas actividades.

Finalmente, las estructuras propias del gobierno corporativo del sistema empresa y las estructuras propias del gobierno corporativo del sistema familia coordinarán sus funciones dentro de cada eje (empresa y familia), así como entre ambos sistemas, cuando resulte necesario para cumplir con la finalidad empresarial.

2. El gobierno corporativo del sistema empresarial en la empresa familiar.

En este capítulo describiremos las estructuras que conforman el gobierno corporativo del sistema empresarial, junto con sus correlativos marcos normativos o reglamentos de actuación, para así comprender adecuadamente su ámbito de gobierno.

Debemos en este punto apresurarnos a constatar que, a diferencia del sistema familia, el sistema empresa se halla ya básicamente delimitado y reglamentado por la ley y por los estatutos de las compañías. Así, la legislación sobre sociedades y empresas reconoce unos mínimos reglamentarios básicos a los que los sistemas empresariales se someten. Tales reglas básicas, generalmente de orden estatal y en ocasiones internacional, constituyen el apoyo o base sobre la que se asientan los posibles y ulteriores desarrollos específicos que deseen libremente los empresarios.

El ejemplo más claro de esta naturaleza ya normada, pero aún abierta a la disposición o ulterior reglamentación de los operadores privados o empresarios, es el de los estatutos de las compañías, que contienen las disposiciones que los socios adoptan libremente dentro del marco legal que les es aplicable. Por regla general, los estatutos recogen disposiciones importantes para el gobierno corporativo de cada empresa concreta al referirse a las juntas de accionistas y sus funciones, a los consejos de administración y a un buen número de asuntos relativos a la toma de decisiones trascendentes para la empresa.

Como señala Gallo, autor que ha tratado muy específicamente de este tema, recordando la importancia que tiene el respeto escrupuloso al marco legal previo en las empresas familiares, los estatutos tienen una naturaleza contractual-legal de indudable importancia para las empresas familiares y su gobierno:

Punto importante para los miembros de una familia propietaria es comprender que los estatutos de su empresa familiar constituyen un contrato, cuyas cláusulas tienen que ser

cumplidas por quienes lo hacen, por quienes siguiendo las estipulaciones establecidas en el propio contrato les sustituyen o suceden, y por quienes a él se adhieren de nuevo²⁰².

Además de tal naturaleza contractual-legal, también es importante destacar la importancia para el gobierno corporativo de los estatutos, en la medida en que establecen y reglamentan también de modo básico los órganos de gobierno de la empresa y su funcionamiento.

Asimismo, en los estatutos se encuentra un conjunto de artículos que indica con detalle la forma de organizarse los propietarios para, ejerciendo su poder, ir explicitando en cada situación los fines sociales en objetivos concretos, hacer que estos objetivos evolucionen hacia nuevas alternativas, asignar recursos a su consecución e implementar los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Habitualmente se establecen órganos de gobierno. La junta general de accionistas y el consejo de administración. Este último, con frecuencia, en empresa familiar, es sustituido por la figura de administradores únicos.

En la junta general se forma la voluntad de la propiedad para la empresa. Dentro de los actos de formación de esa voluntad hay tres que tienen especial relevancia para el gobierno ordinario de la empresa: el nombramiento de administradores, el control de su administración, y la asignación de resultados económicos conseguidos. En este sentido se puede afirmar que la junta general de accionistas es el órgano supremo de gobierno o de administración de la empresa. En los estatutos se encuentran las reglas para convocarla, construir el orden del día, constituir la, presidirla, levantar actas, etc. Las decisiones se acostumbra a tomar por mayoría simple de votos, por ello, entre todas estas reglas tienen particular relevancia las que hacen referencia a la eventual necesidad de mayorías reforzadas, de asistentes y votos, para la toma de decisiones importantes.

El consejo de administración es el órgano responsable de la administración ordinaria de la empresa, de aquí que a los consejeros se les acostumbra a aplicar también el nombre de administradores. El consejo de administración tiene todos los poderes para administrar y para regular su propio funcionamiento, incluso el poder para delegar sus poderes. El consejo de administración, al mismo tiempo, tiene todas las responsabilidades. Así mientras que un accionista, una vez que contribuyó con la parte de capital que le correspondía aportar, no tiene más responsabilidades con la empresa, un consejero comparte con los demás consejeros todas las responsabilidades salvo que haya manifestado de modo formal su voto contrario²⁰³.

A los estatutos de la empresa pueden seguir diversos reglamentos de desarrollo de cada órgano de gobierno para delimitar bien o con mayor concreción sus funciones. Estos reglamentos suelen ser la sede o el vehículo idóneo para la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo usualmente recomendadas. Estos reglamentos, como los reglamentos de las juntas de accionistas o los reglamentos de los consejos de administración, suelen tratar con más detalle todos los perfiles y funciones del órgano de gobierno, especificando como prescriptivas disposiciones que de otro modo quedarían a la discrecionalidad de su puesta en práctica por no estar tipificadas legalmente como obligatorias. Las prácticas de gobierno corporativo vienen así a recoger justamente eso, lo que los accionistas o consejos suelen implementar y/o desarrollar mediante reglamentos

²⁰² Gallo, M.A. (2008a), p. 110.

²⁰³ Gallo, M.A. (2008a), pp. 116 y 117.

para mejorar la función de gobierno de cada órgano, o la conjunta de los órganos de gobierno entre sí.

Además de la ley, los estatutos y los desarrollos o reglamentos que accionistas y consejeros tengan a bien acordar para hacer operativo su sistema de gobierno empresarial, también es preciso tener en cuenta la existencia de otros mecanismos de gobierno, acuerdos o vehículos que adquieren una indudable trascendencia sobre estos marcos. Nos referimos aquí a los sindicatos, pactos o acuerdos de accionistas –que pueden ser de muy diversa naturaleza– y a determinados vehículos y estructuras sucesorias y de gestión del patrimonio con influencia directa en la adopción de decisiones. Gersick trata específicamente de los denominados “pactos de bloqueo”, “pactos de división de acciones”, “dualidad de roles entre presidente y CEO”, “pactos de accionistas”, así como los conocidos y muy utilizados “*trusts*”, junto con otras estructuras sucesorias y de gestión patrimonial²⁰⁴. Si bien estos acuerdos y estructuras están muy reguladas técnicamente, aún no se ha prestado suficiente atención a las implicaciones y condicionantes que presentan para el funcionamiento adecuado de los órganos de gobierno, y menos aún para cumplir con los fines más propios del gobierno de la familia y su continuidad.

Tratado, si bien someramente, el tema del marco normativo de las estructuras propias del sistema empresarial de gobierno corporativo, corresponde ahora el estudio de las distintas estructuras de gobierno en que se “corporativiza” el sistema propio de la empresa en la empresa familiar, a saber:

1. La junta de accionistas
2. El consejo de administración
3. El CEO o director general

Para tratar el tema de las estructuras de gobierno nos apoyaremos en varios estudios específicos sobre el buen gobierno de las empresas familiares: *Buen gobierno en la empresa familiar* (2005), del IESE en colaboración con la Fundación de Estudios Financieros, *FC Family Business Governance Handbook* (2011), de la *International Finance Corporation*, y la *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares* (2012), del Instituto de la Empresa Familiar.

2.1. La junta de accionistas.

La junta de accionistas es el órgano a través del cual el conjunto de los accionistas ejerce su poder para decidir sobre asuntos de gran relevancia para la empresa, como por ejemplo, la aprobación de las cuentas anuales, el reparto o no de dividendos, el aumento o reducción de capital, la modificación de los estatutos sociales, la fusión con otras empresas o la reprobación del equipo directivo²⁰⁵.

Los accionistas, para cumplir con la función directiva de la empresa que les es propia por ser los propietarios del capital, tienen básicamente una doble función:

- Nombrar y separar a los miembros del consejo de administración.

²⁰⁴ Gersick, K. y Feliú, N. (2013), pp. 205-209.

²⁰⁵ Instituto de la Empresa Familiar (2012), *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas Familiares*, p. 16.

- Aprobar las cuentas anuales en cada ejercicio, junto con el reparto de dividendos y, por lo tanto, la reinversión.

En realidad, estas funciones se resumen en saber nombrar buenos representantes, esto es, miembros del consejo de administración para así trasladar la estrategia que se desea a las estructuras directivas de la empresa; y, en segundo lugar, en controlar la ejecución de esa estrategia anualmente a través de los resultados que arrojan las cuentas anuales de la compañía.

Toda vez que la ley y los estatutos no suelen requerir que los accionistas se reúnan más que en una ocasión al año, mientras que la familia se reúne informal o formalmente de modo habitual, suele producirse una mayor relación práctica entre lo que se decide en el ámbito familiar informal o formal y lo que sucede en el día a día en las estructuras directivas o de gestión de la empresa. Por esa razón de la vida práctica, es habitual que a las juntas de accionistas no se les reconozca un papel importante, acorde al menos con su importancia legal, en tanto no se produce la separación entre la propiedad y la gestión.

La junta de accionistas, desde la óptica de la empresa familiar, es la reunión bajo el marco legal de la familia propietaria. Su carácter soberano tiene fuertes implicaciones con el ejercicio efectivo del poder en la empresa familiar, pues de modo ordinario quien domina los votos en la junta domina los destinos de la sociedad.

El ejercicio del poder en la junta de accionistas sufre, por tanto, las normales evoluciones de la transmisión de la propiedad de una a otra generación:

a) Primera etapa o etapa fundacional: los accionistas son los fundadores, y en algunos casos sus hijos aún menores. Dada la confusión natural entre la gestión de la empresa por parte del fundador y la propiedad, la junta de accionistas no presenta una especial consideración a efectos de gobierno corporativo. La razón no es otra que la ausencia de intereses que defender entre los accionistas, al identificarse la junta con el fundador.

b) Segunda etapa o etapa de sociedad de hermanos: se comienza a configurar una junta de accionistas real, conformada de ordinario por los hermanos ya mayores de edad y, habitualmente mientras están con vida, sus progenitores, los fundadores. De ordinario, y pese a existir ya socios distintos y con intereses personales, la unidad propia de la biografía que une a los hermanos no suele generar una excesiva operatividad funcional de la junta de accionistas. Más bien, el consejo de administración y los comités de gestión son los lugares propios del debate de los hermanos.

c) Tercera etapa o etapa de consorcio de primos: se hace ya evidente la necesidad de conjugar muy diferentes intereses personales de distintos socios, así como, en general, la dispersión del accionariado a través de las diferentes ramas. Es en esta etapa, por tanto, en la que se dan las condiciones naturales de aumento de los socios, así como su asimilación a la figura de los socios de capital o inversores, y en consecuencia resultan ya plenamente operativas las funciones que la ley y los estatutos suelen asignar a las corporaciones. Ahora la junta de accionistas es un órgano que cobra ya pleno significado y debe ser gestionado con criterios de buen gobierno para evitar conflictos.

Es conveniente no perder de vista que en algunos casos las etapas propias de la empresa familiar no tienen lugar, debido a que la empresa pertenece a dos o más familias o bien a que existen otros socios o accionistas que no son familiares. En todos estos casos, las prácticas de buen gobierno por lo que respecta a los propietarios tienen una mayor vigencia y necesidad de aplicación.

Finalmente, las prácticas recomendadas de buen gobierno corporativo inciden en la participación eficaz de los accionistas en estas reuniones a través de convocatorias adecuadas, información íntegra y completa de los asuntos a decidir y expresión de sus posturas a través del voto²⁰⁶. Es importante, a nuestro juicio, destacar que, pese a la escasa importancia que en la empresa familiar se otorga a las juntas de accionistas hasta entrada la tercera etapa o de consorcio de primos, es trascendente la educación de los miembros de la familia para discernir y poner en práctica sus deberes como accionistas.

2.2. El consejo de administración.

El consejo de administración es el órgano de gobierno principal o protagonista de las dinámicas propias del gobierno corporativo. Es la pieza clave de todo el sistema de buen gobierno. El consejo de administración es el encargado de comprender la misión o estrategia a futuro que la propiedad desea para la empresa, traducirla a un plan y velar por que la dirección lo ejecute. También es el órgano que debe adoptar las decisiones más importantes para el futuro de la empresa, gestionar algunos elementos de la comunicación corporativa y defender los intereses de los accionistas minoritarios²⁰⁷.

En la empresa familiar, además, el consejo de administración debe asumir una mayor complejidad derivada de la interrelación de los sistemas de empresa y familia, pues debe gobernar:

- la interrelación empresa-propiedad y, a la vez,
- la interrelación de las dimensiones de empresa-propiedad con la familia

Ese hecho sugiere que en las empresas familiares el consejo de administración tiene un mayor recorrido²⁰⁸.

No obstante, la evolución de las etapas de la propiedad que afecta muy especialmente a las configuraciones del consejo de administración en las empresas familiares lleva a que:

a) Primera etapa o etapa del fundador: es habitual la completa y personal implicación del fundador en la dirección de la compañía, por lo que resulta más excepcional que exista ya un consejo de administración en la empresa configurado de acuerdo a los principios del buen gobierno corporativo. La literatura de empresa familiar ha descrito esta etapa como la propia de la “soledad” del fundador y, en ocasiones, se ha aconsejado acudir a consejos de tipo asesor menos profesionalizados para apoyar al fundador principalmente en lo que toca a su sucesión.

Con el paso del tiempo y la normalización de las buenas prácticas de gobierno será más habitual encontrar empresas familiares que, aún en primera generación o etapa del fundador, ya cuenten con consejos de administración profesionalizados. Actualmente cada vez se generaliza más la práctica de conformar un consejo de administración ya en esta primera etapa de propiedad o fundacional, aunque por motivos más de profesionalización de la empresa y estratégicos que referentes a la protección de los intereses de una propiedad diversificada o dispersa.

²⁰⁶ Instituto de la Empresa Familiar (2005), *Buen Gobierno en la empresa familiar*, p. 27.

²⁰⁷ Instituto de la Empresa Familiar (2012), *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas Familiares*, p. 12.

²⁰⁸ Instituto de la Empresa Familiar (2005), *Buen Gobierno en la empresa familiar*, p. 21.

b) Segunda etapa o etapa de la sociedad de hermanos: se justifica ya de modo natural la configuración de consejos de administración, pues desde el punto de vista de la propiedad ya se ha producido una cierta dispersión que hace necesaria la colegiación de decisiones. Para poner freno a los debates que pueden generar en la propiedad las diversas formas de entender la gestión de la empresa, es conveniente configurar un consejo de administración más profesionalizado al que se incorporen consejeros externos e independientes.

En esta segunda etapa, el consejo de administración ayuda indirectamente a la familia al mitigar los debates que surgen en la propiedad entre los distintos hermanos accionistas, así como al encauzar las discusiones propias del trabajo en el día a día de la empresa.

c) Tercera etapa o etapa del consorcio de primos: el consejo de administración ya debería estar consolidado en la práctica, pues, como hemos visto, la propiedad ha comenzado su etapa de dispersión justificando la operatividad funcional máxima de la junta de accionistas. Desde esta perspectiva, ya no solo desde la perspectiva empresarial y/o profesional, se justifica plenamente la configuración de consejos de administración de acuerdo a las prácticas de buen gobierno corporativo.

A pesar de la importancia del consejo de administración, especialmente en la empresa familiar, no es infrecuente encontrar casos de empresas familiares en las que no se respeta su función. Así, se constatan intromisiones en la función de planificación estratégica por parte de la familia, se intenta controlar a los directivos y a los consejeros, los consejeros se convierten en directivos en la sombra o, finalmente, los consejos son solo figuras virtuales o meramente legales sin funcionamiento práctico²⁰⁹.

Es unánime el reconocimiento por parte de los autores de los obstáculos que muchas familias oponen al funcionamiento efectivo de los consejos de administración. De entre ellos, Gallo, sin duda, ha realizado las aportaciones más específicas en este ámbito tratando de alertar acerca de los posibles errores al interpretar mal el gobierno desde el sistema familiar, o lo que él denomina las trampas propias de los consejos de empresa familiar²¹⁰.

2.3. El CEO o Director General.

El CEO o director general suele incluirse en el sistema de gobierno corporativo de la empresa como el nexo o conducto al cual el consejo de administración transmite los deseos, planes y expectativas de los accionistas de la empresa. En la empresa familiar una circunstancia específica viene dada por el gran número de casos en que el CEO o director general es un miembro de la familia y ordinariamente también de la propiedad.

Así las buenas prácticas de gobierno corporativo incidirán en la conveniencia de separar los roles de presidente del consejo de administración, por un lado, y de director general por otro, para así garantizar la debida separación funcional entre ambas estructuras y hacer posible la correlativa rendición de cuentas²¹¹.

Asimismo, se pondrá una especial atención en configurar el sistema de modo que se haga posible una evaluación independiente del desempeño del CEO o director general para paliar

²⁰⁹ Quintana, J. (2012), *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas Familiares*, p. 12.

²¹⁰ Gallo, M.A. (2008a), pp. 158-163.

²¹¹ Spencer Stuart (2006), *Gobierno corporativo en empresas Familiares españolas*, p. 23.

los efectos posibles de que la posición recaiga en un miembro de la familia y se aminoren las exigencias del puesto en perjuicio de la empresa.

3. El consejo de familia y los órganos de gobierno de la familia.

El tratamiento del sistema de gobierno familiar requiere de unas consideraciones previas, pues, pese a que suele ser objeto de estudio de modo paralelo al sistema de gobierno empresa, tiene una naturaleza bien distinta que es preciso comprender para no homogeneizar indebidamente estructuras y procesos.

En primer lugar debemos recordar la naturaleza no reglada del sistema familiar que, a diferencia del sistema empresa, no viene reconocida –obviamente tampoco rechazada– por la mayoría de las legislaciones. Respecto del sistema empresa, legítimamente podemos decir que la ley prevé y adopta un marco básico para sus estructuras de gobierno y sus procesos, por lo que la familia –en cuanto propietaria– puede adoptarlos tal cual vienen establecidos por la ley o bien modularlos según su voluntad dentro del marco permitido por la ley. En consecuencia, las familias empresarias asumen un sistema de gobierno de partida, conformado por las juntas de accionistas y los consejos de administración, si bien tienen cierta libertad para adaptar su configuración y funcionamiento a sus preferencias. En el caso del sistema familia, la libertad de la familia para configurar a su antojo las estructuras y procesos de gobierno familiar es plena: puede establecerlos de uno u otro modo, o no establecer ninguno en absoluto. La ley no exige a ninguna familia que configure un gobierno familiar para su empresa. Según la perspectiva jurídico-legal, para gobernar bien una empresa basta con la actividad de las juntas de accionistas y los consejos de administración²¹².

¿Puede una empresa familiar ser bien gobernada solo mediante el funcionamiento de las estructuras legales?, ¿por qué necesita una empresa familiar de más estructuras, además de las juntas de accionistas y consejos de administración?, ¿si la familia es propietaria de las acciones, por qué no encauzar por la vía de las juntas de accionistas su actividad? O, en último término, ¿no supone una contradicción mantener como principio de gobierno que la familia respete la empresa y crear a la vez estructuras no previstas por la ley para incidir en la actividad empresarial?

Llevado al extremo este punto de vista, las empresas familiares debieran cuidar la actividad de los consejos de administración, en lo que se refiere a la dirección de los negocios, y la actividad de las juntas de accionistas en lo que se refiere a la propiedad, y la familia únicamente necesitaría reunirse con mayor o menor informalidad y a efectos de conformar, mejor dicho preformar, la voluntad de las juntas de accionistas²¹³. Quizá este factor explique por qué en la evolución de las empresas familiares tienen tanto peso las reuniones familiares, informales o formales, como medio natural que coadyuva y complementa la actividad de gobierno del sistema empresa.

²¹² Koeberle-Schmid, A. y Caspersz, D. (2013), p. 125. Estos autores, por ejemplo, integran los *family owner's committees*, también conocidos como *owner's councils* o *shareholder's councils* dentro del gobierno corporativo de la familia y no de la empresa como correspondería al tratarse de funciones de gobierno accionariales. Como es evidente, esta confusión viene causada por la identidad en la composición familiar-accionarial en muchas empresas familiares, especialmente en sus primeras etapas.

²¹³ Gallo, M.A. (2010), p. 5. Este autor ha resaltado esta función “preformativa” propia del gobierno familiar.

Desde otro punto de vista, también cabría preguntarse por la legitimidad del sistema de gobierno familiar pues, ¿qué validez pueden tener sus decisiones si no son órganos reconocidos por la ley? ¿Para qué crear estas estructuras familiares si de uno u otro modo sus decisiones han de ser adoptadas por las estructuras empresariales para tener vigencia legal en la empresa? ¿Qué ámbito posible de adopción de decisiones puede adscribirse en justicia a las estructuras familiares?

Como es sabido, una de las críticas más comunes al sistema de gobierno familiar y a la utilidad de sus estructuras es justamente la legitimidad y validez jurídica de su acción de gobierno. ¿Para qué sirve un protocolo familiar o un consejo de familia si sus políticas y decisiones no operan desde marcos reconocidos legalmente?²¹⁴.

Desde luego, estas cuestiones son decisivas para entender en profundidad, incluso con ecuanimidad, el gobierno corporativo que las buenas prácticas proponen y aceptarlas o rechazarlas en su justa medida. Muchos autores han alertado sobre la excesiva atención a estas recomendaciones de implantar sistemas de gobierno familiares en gran medida por parte de consultores y profesionales, así como su perjudicial impacto en las empresas familiares que indiscriminadamente se han sentido presionadas a implementarlos acríticamente²¹⁵. Otros autores también han llamado la atención sobre la indebida utilización de estructuras familiares en el ámbito de funciones ya definido por la ley para las estructuras de gobierno empresariales, es decir, las juntas de accionistas y los consejos de administración²¹⁶.

En segundo lugar, debemos también sumar a la naturaleza no reglada del sistema de gobierno familiar, la naturaleza libre del propio sistema regulado o a gobernar: la familia. En el caso del sistema que tiene que ver con el gobierno de la empresa, los gobernados – por así decirlo– son personas que mantienen relaciones profesionales o empresariales que justifican la dirección. Quien entra a trabajar en una empresa acepta que el gobierno corresponde al consejo de administración y a la junta de accionistas, así como al director general y, en consecuencia, estos pueden desplegar su actividad de gobierno bajo unos presupuestos jerárquicos establecidos y aceptados. En el caso de la familia, los miembros de la familia no deciden libremente incorporarse a ella sino que, en la mayoría de los casos, son o no familiares ya por nacimiento. Un miembro de la familia está, pues, incardinado desde su nacimiento en un ambiente familiar en el que se reconoce cierta autoridad a los padres, tíos, abuelos e incluso a hermanos mayores, pero en ningún caso se configura como una relación legal de gobernante-gobernado.

Debido a esa especial naturaleza libre de las relaciones familiares, la puesta en escena de un sistema de gobierno familiar requiere de un continuado esfuerzo de educación: por un lado, para advertir las especificidades de la empresa poseída por la familia y así distinguirlas de las relaciones genuinamente familiares; y, por otro, de una aceptación libre posterior para encuadrar o legitimar el paso de las relaciones familiares basadas únicamente en el amor y la autoridad a las relaciones propias del gobierno de una organización humana²¹⁷.

²¹⁴ Decimos que son los “marcos” o “estructuras” los que no están reconocidos legalmente, pues la ley acoge cualesquiera pactos privados como jurídicos, incluidos los propios de las empresas familiares, si bien la cuestión de su cumplimiento coactivo sea compleja y la pretensión de su judicialización utópica y errónea.

²¹⁵ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 215.

²¹⁶ Gallo, M.A. (2001), p. 133.

²¹⁷ Gallo lo describe muy bien al tratar las estructuras de las familias empresarias como “estructuras de libertad” y “estructuras de aprendizaje”.

En tercer lugar, es importante también advertir que este sistema familiar es de suyo más amplio que el sistema empresarial, no solo porque sus gobernados son además un colectivo distinto al empresarial, sino porque su actividad de gobierno versa sobre realidades que no se agotan en las concretas empresas cuyo sistema de gobierno conforman las juntas de accionistas y los consejos de administración. Aquí se manifiesta una de las mayores lagunas que existen en el análisis y estudio del gobierno de las familias empresarias, que aún no ha sido objeto de desarrollo en profundidad.

En efecto, el sistema de gobierno propio del sistema empresa tiene un objeto específico, que es la dirección y control de esa específica organización humana de creación de riqueza que es la empresarial. No todas las formas de crear riqueza son empresariales, las empresas son solo una de esas formas que requiere para su continuidad la organización humana que se mantiene emprendiendo. Sin embargo, la familia extiende sus formas de creación de riqueza a otras realidades que no tienen naturaleza empresarial –de ordinario, porque no requieren de una organización humana emprendedora– como las formas de gestión de su riqueza o patrimonio, o las formas de crear riqueza sin ánimo de lucro. En el ámbito del sistema familiar se dan con mayor objetividad esos fenómenos por los cuales la actividad de gobierno ha de centrarse también en actividades no empresariales, como son las patrimoniales o las realizadas sin ánimo de lucro. En estos sistemas no empresariales también existen otros órganos de gobierno, o bien la familia enfoca la actividad de sus estructuras al gobierno de estas realidades²¹⁸.

A nuestro juicio, es preciso prestar una atención más profunda y reflexiva a estas actividades diferentes de las familias empresarias que podrían describirse como: *emprender, preservar y compartir*. Esas actividades tienen un acento de dirección y gobierno distinto y dan lugar a instituciones y estructuras distintas, como son las empresas, el patrimonio y la filantropía, que requieren también de un gobierno distinto.

Por último, debemos reconocer que para afrontar con rigor el estudio del gobierno corporativo del sistema “familia”, la falta de marco legal previo origina un problema de definición y confusión de conceptos y estructuras que, a la postre, reconoce como válidos y de modo acrítico los usados en la práctica²¹⁹. De ese modo, se confunde habitualmente lo que sería una reunión informal de familia con un consejo de familia –que requiere formalidad–, o los consejos de familia con la asociación o asamblea familiar. En los siguientes apartados trataremos de aclarar mejor la naturaleza y conceptos propios del sistema de gobierno familiar para estar en condiciones de definir con mayor rigor las distintas estructuras del sistema y evitar la indebida utilización o confusión entre ellas. Para abordar con la necesaria claridad esta cuestión seguiremos un orden conceptual: desde el órgano fundante originario del gobierno –la asociación familiar–, al órgano naturalmente representativo –el consejo de familia, y los demás órganos de la familia con otras funcionalidades –asambleas familiares, comités de familia etc.

3.1. La asociación familiar.

Como ya se ha explicado, y a efectos de delimitar bien conceptualmente las estructuras del sistema de gobierno corporativo familiar, es de la mayor importancia realizar una clara

²¹⁸ Este es el caso de las oficinas familiares o “family offices” o también el caso de las fundaciones e instituciones similares sin ánimo de lucro que no tienen de suyo accionistas.

²¹⁹ Así lo reconocen explícitamente Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 6.

distinción entre lo que se denomina “*asociación familiar*” y la “*asamblea familiar*”, o, para expresarlo de otro modo, entre lo que supone el grupo familiar constituyente o legitimador del gobierno de la familia y lo que es una reunión de la entera familia al completo.

Esta distinción ha aparecido en la literatura recientemente sin que hasta el momento se otorgara mucha importancia a la confusión entre la asamblea familiar como foro de reunión de la familia al completo, y la asociación familiar como reunión propiamente de gobierno. Durante años, muchos autores han tratado a la “*asamblea familiar*” –definida como la reunión de todos los miembros de la familia al completo, incluyendo jóvenes y esposos– como el órgano corporativo jerárquicamente superior al consejo de familia²²⁰. Cabría defender que la asamblea familiar es la reunión formal de los miembros de esa asociación familiar a la que invitan –en todo o en parte– a los demás miembros de la familia al completo, pero estas sutilezas inducen a la confusión.

A efectos de gobierno corporativo esta distinción es de la máxima importancia, pues para hablar en rigor de gobierno –y por tanto de toma de decisiones– es necesario que éstas se apoyen en unas reglas previamente aprobadas por un grupo determinado de miembros de la familia que, de este modo, se constituyen bajo un sistema de gobierno y pasan a aceptar expresamente *ser gobernados*. Si falta esta nota propia del gobierno, estaremos hablando de otro tipo de reuniones informativas, de comunicación, de unidad familiar, pero no propiamente de gobierno.

Como hemos visto en la evolución de la literatura de empresa familiar, algunos autores irán distinguiendo las *asociaciones familiares* de las *asambleas familiares*, hasta que en su obra *The family council handbook. How to create, run, and maintain a succesful family business council* (2012), McClure y Eckrich aporten dos definiciones más precisas de lo que es una asociación familiar:

La asociación familiar es un sub-grupo de la asamblea familiar y es usualmente el órgano más amplio de toma de decisiones en la empresa familiar. Para ser parte de la asociación familiar, los miembros de la familia han de tener ciertas cualificaciones, y usualmente tienen derecho a voto²²¹.

Una asociación familiar tiene una pertenencia definida y es más exclusiva que la asamblea familiar. Podría estar limitada a todos los descendientes directos del fundador de la empresa, o restringida solo a aquellos descendientes que sean accionistas. En cualquier caso, es definida a menudo como inclusiva de todos los familiares adultos y sus esposas, así como sus hijos mayores de 16 años (las edades mínimas pueden oscilar entre los 13 y los 18). Los criterios que distinguen la pertenencia a la asociación familiar pueden definirse también por las ramas familiares accionistas, cuyos gastos de viaje y reunión son pagados por la empresa, o por las ramas familiares que ya no tienen acciones. Los miembros de la asociación familiar pueden votar y adoptar decisiones, y a menudo este grupo elige a los miembros del consejo de familia²²².

El marco normativo constituyente de la asociación familiar puede ser el protocolo o constitución familiar, o bien cualesquiera otros acuerdos que involucren a todos o parte de

²²⁰ De hecho, en la mayoría de las figuras que tratan de esquematizar las relaciones o el dibujo de los órganos de gobierno de la familia y la empresa, sitúan a la asamblea familiar “por encima” del consejo de familia, al modo en que la junta de accionistas se sitúa sobre el Consejo de administración.

²²¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 152.

²²² Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 325.

los miembros de una concreta familia. Un simple reglamento de constitución del gobierno de la familia especificando sus fines, funciones y órganos puede ser suficiente a estos efectos. Lo ordinario, no obstante, es que la asociación familiar sea el grupo de miembros de la familia que han acordado –se han asociado en torno a– unas políticas familiares. El cauce más popular para cumplir esta finalidad es, como es sabido, el de los protocolos familiares.

La asociación familiar es, pues, el fenómeno constituyente o legitimador del gobierno de la familia, que en ocasiones pudiera coincidir con la familia al completo y por tanto confundirse con la asamblea familiar, pero en cualquier caso manteniendo la distinción conceptual entre una reunión de gobierno y una reunión informativa o de comunicación.

3.2. El consejo de familia.

Como reconocen muchos autores, el consejo de familia puede ser definido sencillamente como el “*board*” de la familia, es decir, el equivalente al consejo de administración en la empresa. ¿Qué se quiere decir con ello? Con esta apreciación queremos decir que el consejo de familia es un órgano “*representativo*” de la familia –en rigor de la *asociación familiar*–, al igual que el consejo de administración lo es de la propiedad. Y que el consejo de familia tiene por finalidad el gobierno efectivo del sistema de la familia reportando a la asociación familiar, así como el consejo de administración de la empresa tiene como fin el gobierno efectivo de la empresa y sus negocios reportando a la junta de accionistas.

Bien es cierto que, en la práctica de la empresa familiar, no es infrecuente conocer casos de consejos de administración que replican los miembros de la junta de accionistas o estructura de propiedad, del mismo modo que no es infrecuente encontrar casos de consejos de familia que replican los miembros de las asambleas de familia o asociaciones familiares puesto que incluyen a todos los miembros de la familia. Estos casos se deben a los condicionantes naturales del crecimiento de las familias, que durante las primeras etapas de la empresa implican la coincidencia –debido a la escasez de familiares– entre los miembros de las juntas de accionistas, el consejo de administración, el consejo de familia y la asamblea o asociación familiar. Cuando estas limitaciones replican la estructura de miembros del sistema propiedad y familia, se tiende a dar un mayor protagonismo a los consejos de administración (en los cuales la participación de externos quiebra la réplica idéntica con la propiedad) y a los consejos de familia, por ser un instrumento con estructura más fácil de gestionar en la práctica²²³.

El consejo de familia es, pues, definido como un órgano de gobierno predominantemente representativo –o con vocación representativa– aunque no sea así en su primera etapa:

²²³ Quintana, J. (2012), *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas Familiares*, p. 43. “En las empresas Familiares con un número de accionistas reducido el consejo de familia funciona también como asamblea familiar. A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el consejo de familia esté formado por un número reducido de miembros, mientras que en la asamblea familiar estarán todos los accionistas o potenciales accionistas familiares que deseen participar en ella.”. En nuestra opinión, las referencias a la asamblea familiar habrían de sustituirse por la Asociación familiar.

El consejo de familia representativo, en el contexto de una familia amplia, es el grupo que ejerce el liderazgo ejecutivo, usualmente elegido por periodos de tiempo determinados²²⁴.

El consejo de familia es más formal que las reuniones familiares de empresa, pero ambas comparten similitudes en sus fines y los efectos que causan en la familia y en la empresa. Un consejo de familia es típicamente un grupo elegido que trabaja en representación del más amplio grupo familiar. De modo parecido al consejo de administración, el consejo de familia trabaja para y representa a un más amplio grupo de propietarios. La formalidad del consejo de familia típicamente implica un reglamento escrito que describe su ámbito y limitaciones de sus fines, objetivos iniciales, elección y términos del mandato de sus miembros, liderazgo del grupo, y la relación entre la familia amplia y el consejo de familia, así como la relación entre el consejo de familia el consejo de administración y la dirección de las empresas. Puede haber comités estables del consejo de familia (como por ejemplo filantropía familiar o educación de la siguiente generación) o comités “ad hoc” (se constituyen para una tarea, cumplida la cual se disuelven, como por ejemplo las políticas de trabajo de familiares en la empresa). Muchas empresas familiares tienen consejos de familia que no son representativos, e incluyen a toda la familia hasta que esta deviene demasiado amplia (i.e., más o menos entre veinte o treinta adultos) para estar presente en el consejo de familia; entonces la familia forma un consejo de familia representativo²²⁵.

Para expresarlo con mayor claridad, el consejo de familia puede actuar de dos modos:

a) *Modo inclusivo*: representando a la *familia en general*, como mero nexo de comunicación con el consejo de administración de la empresa únicamente a efectos de informar sobre los deseos y expectativas de la familia. Bajo esta modalidad, el consejo de familia no tiene una legitimidad de gobierno familiar estricta sino únicamente de comunicación, para coadyuvar en la labor de los verdaderos órganos de gobierno: la junta de accionistas y el consejo de administración de la empresa.

b) *Modo representativo*: representando a los miembros de la asociación familiar (más amplia), con un mandato específico en ese sentido y un marco de acuerdos familiares que lo habilita y define su finalidad y funciones. Bajo esta modalidad, el consejo de familia no solo es un nexo de comunicación o transmisión de información entre la familia y la empresa, sino que es un verdadero órgano de gobierno de las políticas familiares aprobadas por la asociación familiar.

El consejo de familia tiene una importante función de nexo con las estructuras de gobierno empresarial y con las estructuras del gobierno familiar. ¿Cómo ordenar, pues, sus funciones desde el punto de vista de la interrelación de estructuras de gobierno corporativo? ¿Por qué es importante este enfoque?

Este enfoque es importante porque debe comprenderse bien la doble naturaleza del gobierno corporativo en sus dimensiones empresarial y familiar. Las estructuras de un sistema o dimensión pueden coadyuvar a las funciones propias de otro sistema, pero de ningún modo pueden usurpar sus funciones. Así, el consejo de familia puede coadyuvar y complementar, pero nunca suplantar, las funciones encomendadas por la ley y los estatutos a las juntas de accionistas y a los consejos de administración. Sin embargo, en lo que toca al sistema familiar, el consejo de familia tiene verdaderas facultades de adoptar políticas y

²²⁴ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 153.

²²⁵ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 324.

decisiones de acuerdo al marco existente y en coordinación con la asociación familiar y, en su caso, la asamblea familiar.

Por lo tanto, y de un modo esquemático, las funciones corporativas de un consejo de familia podrían describirse así:

1. *Con las estructuras del sistema empresarial:* coadyuvar y complementar, trasladando la sensibilidad, deseos y expectativas de la familia, o bien informando de las políticas existentes, sin entrometerse en ningún caso en las funciones que la ley otorga a estos órganos.

1.1. La junta de accionistas: en general podrá informar sobre situaciones personales de los miembros de la familia, sensibilidad, deseos y expectativas, así como sobre políticas acordadas. No debe entrometerse en decisiones genuinamente encomendadas a estos órganos, como son el nombramiento y/o destitución de miembros del consejo de administración y la aprobación de los dividendos a repartir en cada ejercicio.

1.2. El consejo de administración: la coordinación con el consejo de administración se referirá de ordinario a las cuestiones que enfrenta este órgano más relativas a la planificación estratégica y al control directivo y de desempeño de la organización. En este ámbito es importante que el consejo de familia no se inmiscuya en cuestiones relacionadas con el trabajo de los directivos y empleados, los nombramientos de directivos clave en la empresa o del director general, por poner algunos ejemplos.

En términos generales se podría decir que el consejo de familia, respecto del sistema empresarial, tiene la misión de defender o proteger a sus órganos –accionistas y consejo de administración– de las indebidas intromisiones de la familia. Bajo este punto de vista, el consejo de familia institucionalmente manifiesta o refleja la voluntad de la familia de salvaguardar la continuidad de la empresa respetando los procedimientos que garantizan la correcta toma de decisiones. Bajo el concepto “empresas” debemos aquí entender que están incluidas las estructuras de gobierno del patrimonio (*family offices*) y de la filantropía (fundaciones).

2. *Con las estructuras del sistema familiar:* el consejo de familia es aquí un órgano que busca implementar las políticas acordadas por la asamblea o asociación familiar, así como revitalizarlas según se manifieste necesario, sirviendo de ese modo a todos los miembros de la familia.

2.1. La asociación familiar: el consejo de familia somete a la asociación familiar la aprobación de cualesquiera políticas, decisiones y acuerdos que precisen de su legitimidad y le rinde cuentas de su actividad.

2.2. La asamblea de familia: el consejo de familia informa a la asamblea familiar sobre la evolución de las políticas acordadas y sobre el desempeño de los órganos de gobierno empresariales en sentido amplio (empresas, patrimonio y *family office*, fundación).

2.3. Los comités de familia: el consejo de familia crea y empodera o delega las funciones necesarias para que los miembros de la familia actúen en comités, para desarrollar lo acordado (comités de nuevas generaciones, de educación, de políticas de trabajo o emprendimiento, de gestión del patrimonio y de filantropía, de planificación de reuniones familiares etc.).

Por último, conviene recordar que el sistema empresarial no incluye con exactitud todas las realidades de creación de riqueza que una familia debe gobernar, pues, como vimos, la gestión del patrimonio no afecto a empresas o las actividades filantrópicas no tienen carácter de empresa ni están del todo sometidas directamente al rigor del gobierno corporativo.

3.3. La asamblea familiar.

Comúnmente la asamblea familiar es la reunión de la familia amplia, la reunión familiar por antonomasia. No obstante, este término de asamblea familiar suele emplearse con muy distintas acepciones, por lo que conviene delimitarlas bien para saber de qué concreta estructura de gobierno estamos tratando.

Así, la asamblea familiar es un término que se utiliza para designar realidades tan diferentes como:

a) *La reunión o foro familiar*. La asamblea familiar como reunión o foro de la familia se utiliza muy habitualmente, y designa específicamente, las reuniones amplias a las que son bienvenidos todos los miembros de la familia con independencia de que participen o no de acuerdos familiares. A esta reunión o foro familiar nos referimos especialmente cuando hablamos de la asistencia de la familia política, jóvenes y menores de edad, etc., propia de reuniones con naturaleza informativa o cohesiva. Por lo tanto, y en esta concreta acepción, la asamblea familiar no tiene naturaleza de órgano o estructura de gobierno, sino más bien naturaleza de reunión²²⁶.

A pesar de que no es de suyo una estructura de gobierno, resulta muy habitual la utilización de este término en la literatura de empresa familiar como reunión familiar básica. El hecho de que en las primeras etapas de la empresa familiar, etapa del fundador y etapa de sociedad de hermanos, la familia amplia prácticamente coincide en muchas ocasiones con la familia “empresaria” a efectos de gobierno, contribuye a aumentar la confusión, por lo que es importante subrayar que no tiene carácter de órgano de gobierno y, por lo tanto, en rigor, no forma parte del sistema de gobierno corporativo de la familia²²⁷.

La enorme importancia que tiene la comunicación y la cohesión de la familia en la empresa familiar, así como la naturalidad de la familia al organizar estos encuentros, hacen ciertamente difícil poner énfasis en la distinción entre lo que es un vehículo de comunicación y/o cohesión y lo que es una estructura de gobierno para la adopción de políticas y decisiones. Eckrich y McClure distinguen entre las reuniones familiares –

²²⁶ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 151. “The family assembly consists of the founders and all their descendants (including young children and infants), and this body rarely makes decisions.”

²²⁷ Lo mismo pasaría si denominamos “junta de accionistas” a una reunión de todos los propietarios, sus familias, empleados y otros amigos interesados en la marcha de la empresa. Una reunión así configurada no tendría carácter de estructura de gobierno, por muy importante que fuera en sí lo tratado en la reunión.

centradas en cuestiones familiares del todo ajenas a la empresa²²⁸ –, las asambleas familiares²²⁹ –no gubernativas pero centradas en la empresa– y la asociación familiar.

b) *La asociación familiar*. En este caso, es la reunión formal de una estructura de gobierno legítima y como tal constituida para la adopción de políticas y decisiones en un marco de gobierno corporativo. La asamblea familiar reúne aquí no a cualquier miembro de la familia que desee asistir, sino específicamente a los miembros de la familia que han aceptado un marco de gobierno como familia empresaria que regula sus relaciones con la empresa familiar. A nuestro juicio, esa realidad por la que la familia se constituye como un grupo a gobernar en torno a unas reglas es la base del sistema de gobierno de la familia. Para hacer el paralelismo, la asociación familiar equivale a la junta de accionistas y así como estos nacen con sus estatutos, la asociación familiar requiere también de los suyos.

Conviene, pues, distinguir con mucha precisión entre ambas acepciones de la asamblea familiar, pues en el primer caso o acepción como mera reunión familiar no tiene carácter ni naturaleza real de órgano de gobierno y no está legitimado para la adopción de decisiones, mientras que en el segundo caso o acepción como asociación familiar estaríamos ante un verdadero órgano de gobierno, plenamente legitimado tanto para la adopción de políticas y decisiones como para la interlocución con las demás estructuras del sistema de gobierno corporativo.

En muchas ocasiones el sistema de gobierno familiar cuenta con ambas acepciones, pues es muy frecuente que la familia tenga reuniones en que se produce lo que comúnmente se denomina como “cambio de sombreros”, es decir, bajo una misma reunión se adoptan distintas formas para facilitar así la reunión de colectivos muy amplios. De este modo, las familias podrían celebrar asambleas familiares formales o con carácter de asociación familiar durante una parte del día, y foros familiares o reunión amplia a la que asisten también familiares no vinculados por los acuerdos durante la parte restante del día.

La función básica de la asamblea familiar es servir de vehículo de información a la familia de la evolución de las empresas, patrimonio y filantropía, así como de la aprobación de las políticas y acuerdos familiares, todo ello dirigido a la promover la unidad y cohesión de la familia. De ordinario, quizá por asemejarse a o incluso sincronizarse con su órgano paralelo en el sistema empresarial o junta de accionistas, se reúne una vez al año. Las reuniones de la asamblea familiar suman, a la dificultad de organizar sesiones formales con todos los requisitos de convocatoria etc., las dificultades propias de reunir a un amplio grupo de personas, a veces de procedencias geográficas distintas. Quizá por esa razón resulte excepcional y muy costoso que las familias empresarias traten estas estructuras con la formalidad e importancia que se merecen, resultándoles mucho más fácil delegar sus funciones o la mayoría de ellas en el consejo de familia. Será, por tanto, muy común que las funciones de la asamblea familiar las ejerza por delegación el consejo de familia –aquí

²²⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 325. “Family Reunion. A family reunión is just that. We include the definition here to differentiate it from family assembly and family association. A family reunión has no business purpose, but serves only to reunite the family strengthen relationships, and introduce remote or new family members to each other.”

²²⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 324. “Family Assembly. This is a large family gathering for the purpose of getting everyone together for business and family reasons. Spouses and even young children are usually in attendance. A family assembly may have few restrictions regarding who participates; in fact, the purpose of many assemblies is to be all-inclusive so as to promote continuity and unity of the family. A family assembly is a fórum for their family council to report its progress. Planned programs and activities teach values and culture to a growing family to continue the positive influence their values have had on the business and teach this even to the youngest children who might meet separately to be coached in an investment game or club and/or philanthropy or other age-appropriate activities.”

con toda justicia denominado representativo– y anualmente se celebre una reunión del foro familiar o familia amplia para facilitar la comunicación, relegándose la reunión de la asociación familiar formal solo para aquellos casos que lo requieran desde un punto de vista de gobierno.

3.4. Los comités familiares.

Los comités familiares son pequeños grupos de trabajo creados de ordinario por el consejo de familia y formados por un pequeño grupo de miembros –habitualmente de la familia, pero no necesariamente– con la finalidad de desplegar algún encargo específico o asumir una tarea con carácter permanente.

Los comités familiares pueden pues ser creados “ad hoc”, bajo un encargo especial tras el cual rinden cuentas y se disuelven (por ejemplo, recabar información sobre protocolos familiares o programas educativos), o bien con carácter estable para asumir una función que se entiende continua (por ejemplo, atención a las actividades de filantropía familiar o de gestión del patrimonio, planificación y organización de la reunión familiar anual). En el primer caso suelen también recibir el nombre de “*task forces*”, mientras que en el segundo caso se tratan propiamente como “comités” que trabajan de modo continuo y reportan igualmente al consejo de familia.

Habitualmente, los comités familiares suelen denominarse comités del “consejo de familia”, al ser este órgano el que los nombra y delega en ellos sus funciones. Por lo general no tienen funciones propiamente de gobierno, sino que actúan por delegación y, en consecuencia, han de acudir al consejo de familia para ratificar o confirmar sus acuerdos.

Además de cumplir una función auxiliar de gobierno, son un medio o vehículo inapreciable para promover la participación de los miembros de la familia amplia, así como para testar o poner a prueba sus condiciones de trabajo en equipo y liderazgo.

4. Dinámicas de gobierno corporativo en la empresa familiar.

4.1. Interrelación entre las estructuras y órganos del gobierno corporativo en los sistemas empresa-familia.

Examinada la temática relativa a las estructuras de los sistemas de gobierno de la empresa y de la familia, estamos en condiciones de abordar la temática relativa a los procesos de gobierno o, por decirlo de otro modo, sus dinámicas de relación y comunicación para la adopción de políticas y decisiones. En general, los estudios de gobierno corporativo, y especialmente los relativos a la empresa familiar, suelen dedicar exclusiva atención a las estructuras de gobierno: juntas de accionistas, consejos de administración, asambleas familiares y consejos de familia, pero existen muy pocos estudios que pongan el foco o atención en los procesos o dinámicas de coordinación y funcionamiento²³⁰. Sí suelen describirse casos de coordinación de funciones, especialmente entre el consejo de familia

²³⁰ Entre estas aproximaciones a las dinámicas de relación entre los órganos de gobierno de la familia y la empresa destacan Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 303 y ss.

y el consejo de administración, pero sin que ello llegue a conformar un cuerpo articulado de doctrina al respecto.

La cuestión es, sin embargo, de la máxima importancia, pues más allá de las estructuras creadas lo que realmente incide en el desempeño de las empresas es su funcionamiento coordinado. Tal coordinación ha de darse tanto entre las estructuras de cada sistema como entre las estructuras de los distintos sistemas.

Tal y como acreditaba la *Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos*, realizada en 2006 bajo una muestra de más de 1.200 empresas familiares, las instituciones de gobierno actúan como un sistema interrelacionado y, así, la inexistencia de una de ellas debilita a todas las demás, a la vez que el funcionamiento de cada una refuerza directa o indirectamente a las otras²³¹:

Como puede verse en el cuadro 10 las instituciones de gobierno se refuerzan mutuamente. El protocolo refuerza al consejo de familia y al consejo de administración. El consejo de familia hace lo propio con el consejo de administración y el comité de dirección. El consejo de administración afecta muy positivamente al comité de dirección. Esta cadena de efectos sigue la jerarquía de la empresa, es decir de la propiedad a la gestión.

El consejo de administración y, sobre todo, el comité de dirección tienen un efecto directo importante en la profesionalización de las prácticas de gestión (0,25 y 0,45 respectivamente). El protocolo y el consejo de familia tienen también un efecto indirecto (0,20 y 0,13 respectivamente), dado que refuerzan al consejo de administración y al comité de dirección.

²³¹ Gimeno, A. (2006), p. 15. En el estudio solo se incluyen como instituciones de gobierno el Consejo de administración y los comités de dirección (sistema empresa) y el consejo de familia junto con el Protocolo familiar. No se incluyen referencias a otras estructuras de gobierno de empresa y familia como las juntas de accionistas o las asambleas familiares. Sin embargo, se incluye el Protocolo familiar como una institución de gobierno.

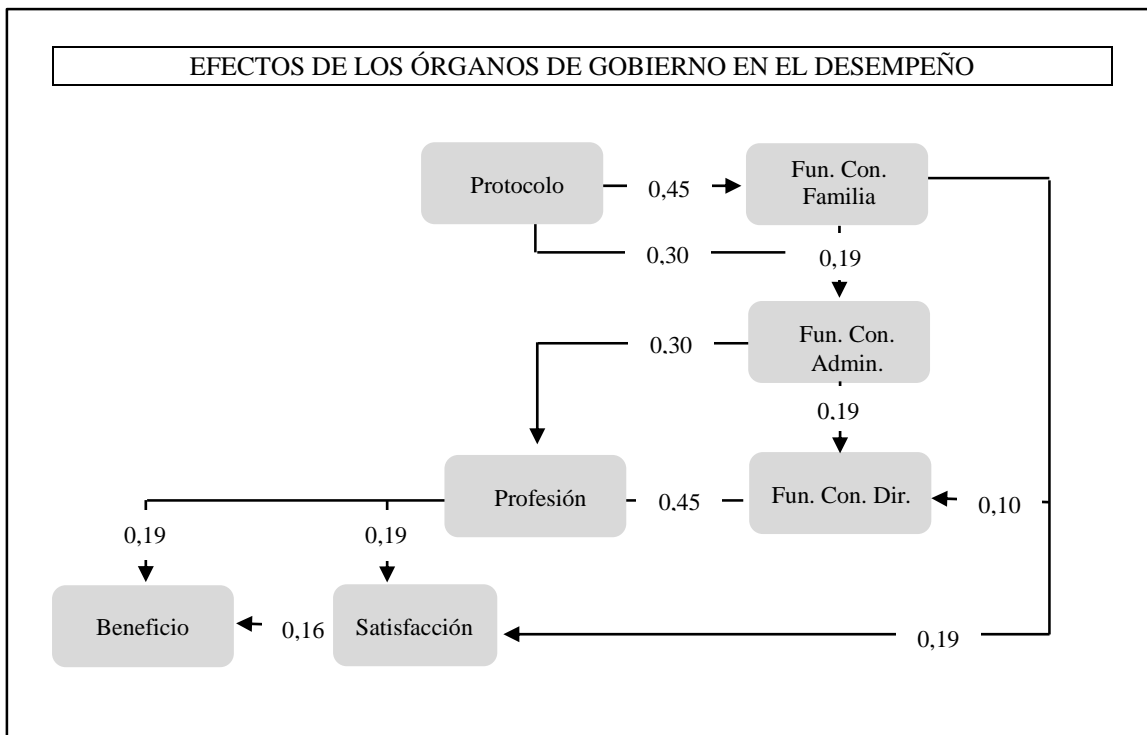


Tabla 15: Gimeno, A. (2006), p. 15.

El protocolo familiar incide muy directamente en el consejo de familia, como por otro lado es evidente, pues es el órgano que posteriormente lo desarrolla y revitaliza, pero también en el consejo de administración. El consejo de familia, a su vez, refuerza el funcionamiento del consejo de administración y del comité de Dirección. Ello muestra que la adopción de reglas de gobierno corporativo por parte de la familia coadyuva al desarrollo del gobierno corporativo empresarial. Dentro del sistema empresa, el consejo de administración influye muy directamente en el funcionamiento del comité de Dirección. Tal y como se concluye en el estudio, la cadena de efectos parece seguir un orden jerárquico o de gobierno, desde el órgano más importante al órgano en que este delega sus funciones, pero también se reconoce que los efectos se transmiten desde los órganos de gobierno del sistema familiar a los órganos de gobierno del sistema empresarial²³².

Esta interrelación entre los sistemas familia-empresa y entre las distintas estructuras pertenecientes a esos sistemas también ha sido, desde una perspectiva antropológica y organizativa, puesta de manifiesto por Gallo²³³:

Dado que en una empresa familiar, la familia y la empresa están íntimamente vinculadas, el aprendizaje –positivo o negativo– alcanzado en una da lugar a un aprendizaje simultáneo en la otra. En las EFMG y las FEC, se observa que el

²³² Esta afirmación resulta, no obstante, discutible si se aplica al sistema familia en relación al sistema empresa, pues no hay entre ambos una relación jerárquica, pese a ser la familia la propietaria de la empresa.

²³³ Gallo, M.A. (2009), p. 40.

aprendizaje positivo logrado por el cumplimiento de las obligaciones como empresa y como familia es duradero a lo largo del tiempo.

Para nuestro trabajo es especialmente importante la coordinación de funciones entre el consejo de familia y el consejo de administración por lo que respecta a la empresa, y entre el consejo de familia y la asociación familiar por lo que respecta a la familia. Además de la necesidad de coordinar las funciones de los distintos órganos o estructuras de gobierno, es especialmente relevante lograr su *sincronicidad*, es decir, su coordinación “a tiempo” o funcionamiento armónico.

Esta es una tarea sin duda difícil, y que pasa habitualmente inadvertida, en el campo del gobierno corporativo en la empresa familiar²³⁴. La dinámica y calidad de los procesos de comunicación en el gobierno corporativo depende en buena medida del diseño y composición de las estructuras u órganos de gobierno a interrelacionar.

La coordinación de funciones de gobierno, dirigidas por naturaleza a mejorar la adopción de decisiones, requiere de actividades de naturaleza distinta aunque complementaria, a saber, las que hacen referencia a la *comunicación e información* entre órganos con vistas a mejorar el conocimiento necesario para la reflexión, la deliberación y el debate, y, finalmente las que hacen referencia propiamente a la *adopción de políticas y decisiones*. La base del buen gobierno corporativo es la efectiva actividad de comunicación e información entre los órganos interrelacionados. Asimismo, cuanto más maduro y estructurado está un órgano (en cuanto a su composición, frecuencia de reuniones y demás condicionantes de profesionalidad) más puede coadyuvar, y de hecho coadyuva, a la labor conjunta de gobierno y a facilitar la comunicación fluida y eficaz.

4.2. Las dinámicas de evolución de los sistemas familia, propiedad y empresa. Modelos de gobierno en la literatura de empresa familiar.

En las empresas familiares existe un condicionante con mucha influencia en las dinámicas de gobierno y su evolución, que tiene que ver con la cantidad de miembros de la familia que pueden servir en las diferentes estructuras. Mientras la familia está desarrollándose en las primeras etapas, las estructuras de propiedad, de empresa y de familia coinciden mucho en su composición afectando a la operatividad y el despliegue de las funciones de gobierno.

Conforme la familia va creciendo, aumentan las posibilidades de diferenciar estructuras de gobierno debido a la variedad de familiares –con diferentes roles a su vez– que participan en las mismas. El primer factor que tiende a romper este problema de composición de los órganos de gobierno que permita su diferenciación y distinción es la incorporación de consejeros externos e independientes al consejo de administración. Por eso Ward, entre otros autores, ha subrayado y defendido tanto la profesionalización de los consejos de administración en la empresa familiar.

Existiendo aún pocos miembros en la familia, será común que la estructura de la propiedad (accionistas) y la de la familia (consejo de familia) coincidan bastante en su composición, especialmente hasta la etapa que corresponde a la tercera generación, en que el número de miembros de la familia ya permite una diferenciación clara entre propiedad y familia. Al

²³⁴ Es difícil, por ejemplo, que exista sincronización o coordinación entre un Consejo de administración profesionalizado y un consejo de familia “inclusivo” en el que participan todos los miembros de la familia.

ser ambos órganos muy similares en su composición, suele ser el consejo de familia el preferido para representar indistintamente a la familia y a la propiedad. Ello es razonable si se tiene en cuenta que las juntas de accionistas solo se reúnen formalmente una vez al año, mientras que los consejos de familia despliegan su actividad de un modo más natural periódicamente²³⁵.

Esta dinámica propia de la empresa familiar, por la que el consejo de familia viene a representar tanto a la familia como a la propiedad, ha sido objeto de constatación por Eckrich y McClure²³⁶ al referirse a las etapas o evolución de las estructuras de gobierno, así como por Ceja, Barbat y Tàpies²³⁷, que distinguen también distintos consejos de familia conforme a esas etapas. Tanto Eckrich y McClure, como Ceja, Barbat y Tàpies, describen las variaciones estructurales que se dan en el sistema de gobierno corporativo según las primeras etapas en que el consejo de familia representa o replica la propiedad, y las sucesivas etapas en que el consejo de familia se va diferenciando y distinguiendo de la junta de accionistas o del consejo de dueños (*owner's council*) en su composición y funcionalidad.

Siguiendo la evolución de los sistemas de familia, propiedad y empresa, así como su comprensión en la literatura de empresa familiar, podemos distinguir los siguientes *modelos de gobierno* en relación al consejo de familia:

4.2.1. Primer modelo de gobierno: *consejo de familia "inclusivo" de tipo reunión-familiar.*

Bajo este modelo conceptual la empresa familiar es dirigida por los accionistas y el órgano de administración legal, mientras que el consejo de familia –de tipo *inclusivo*– actúa con fines exclusivos de unidad y cohesión, con meras funciones de comunicación y no de gobierno. En resumen, se acepta que las decisiones corresponden a los órganos de gobierno legales de la empresa, y la familia se reúne en consejo de familia para preformar o ayudar a conformar esas decisiones competencia de accionistas y consejo de administración. Se respeta la autonomía de las juntas de accionistas y consejos de administración. Este modelo es muy frecuente en empresas familiares de primera y segunda generación, en los estadios iniciales de la toma de conciencia como empresa familiar.

²³⁵ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 291.

²³⁶ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 287.

²³⁷ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 8.

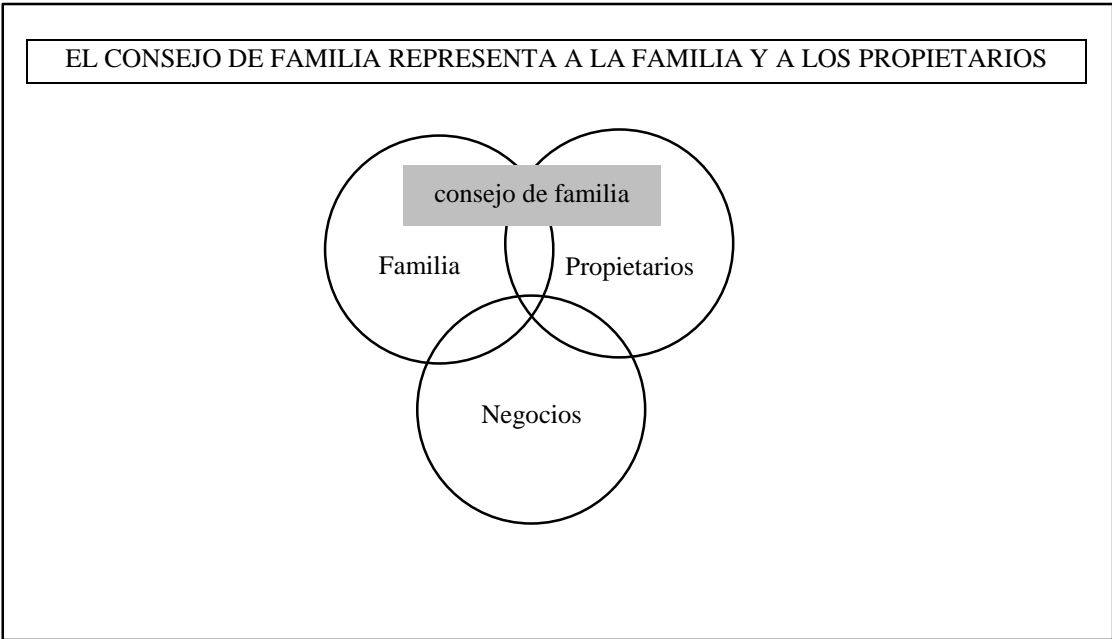


Tabla 16. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 287.

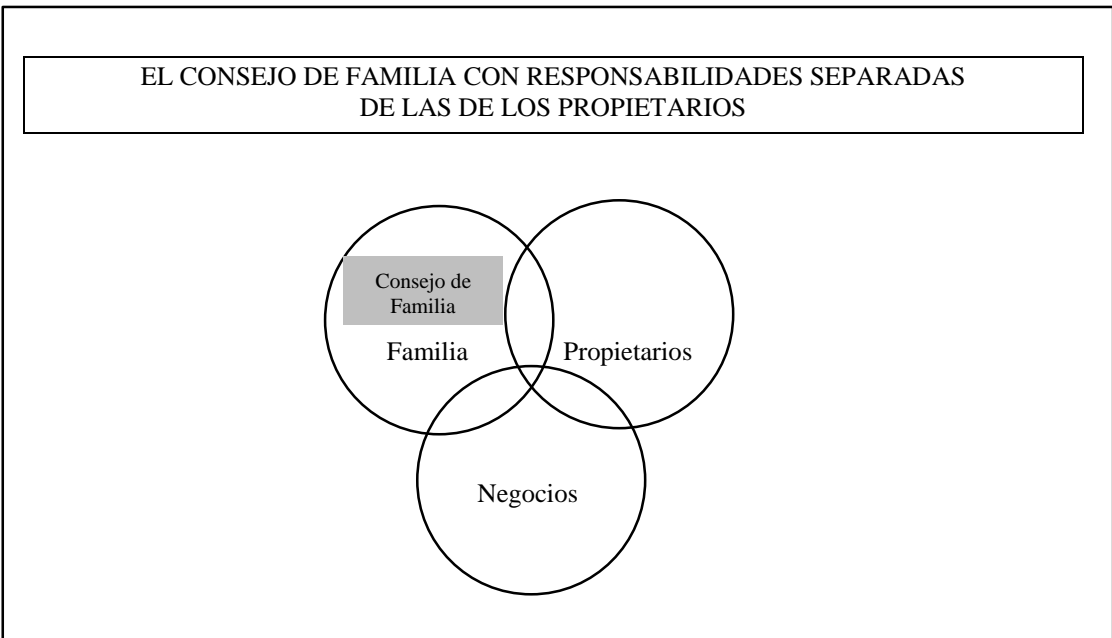


Tabla 17. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 287.

4.2.2. Segundo modelo de gobierno: consejo de familia representando a los accionistas sobre el consejo de administración.

Se da en las empresas familiares en que existe confusión entre propiedad y familia, de modo que el consejo de familia pasa a ejercer funciones de gobierno empresarial. Bajo este modelo, los autores presuponen que el consejo de administración está en funcionamiento de un modo mínimamente profesionalizado. Luego en esta etapa los órganos de gobierno resultan ser el consejo de administración y un consejo de familia que representa tanto a la familia como a la propiedad, principalmente por razones de economía de medios y reunión, dada la práctica identidad de los miembros. Estas funciones de gobierno empresarial pueden asumir dos formas en función de los niveles que existan en el gobierno de las empresas.

a) Consejo de familia que supervisa al consejo de administración en representación de los accionistas.

Este modelo de gobierno está ejemplificado por el Tipo A de consejo de familia descrito por Ceja, Barbat y Tàpies²³⁸. En cierto modo, se presupone una relación de gobierno entre un consejo de familia y un consejo de administración –en singular–, lo cual suele obedecer a estructuras de mononegocio.

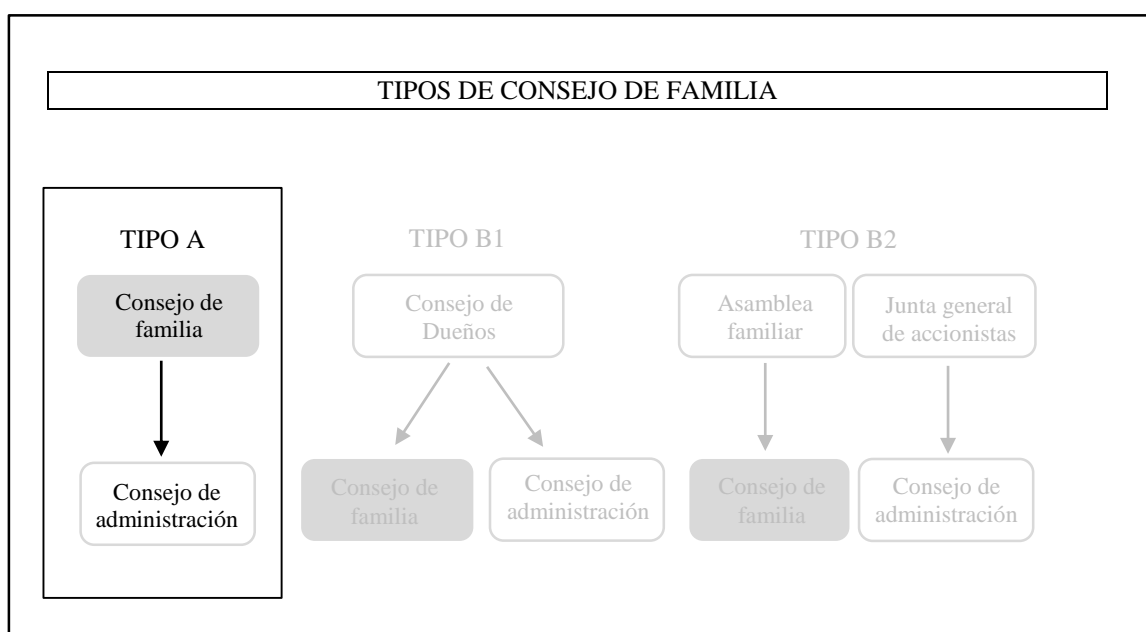


Tabla 18. Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 8.

²³⁸ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 8.

b) *Consejo de familia que actúa como un consejo de administración holding supervisando a diferentes consejos de administración operativos.*

En este segundo modelo, el consejo de familia actúa como un verdadero consejo de dueños u *owner's council*, y se confunden las funciones de los diferentes sistemas familia y propiedad. Este modelo de gobierno es advertido por Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza²³⁹.

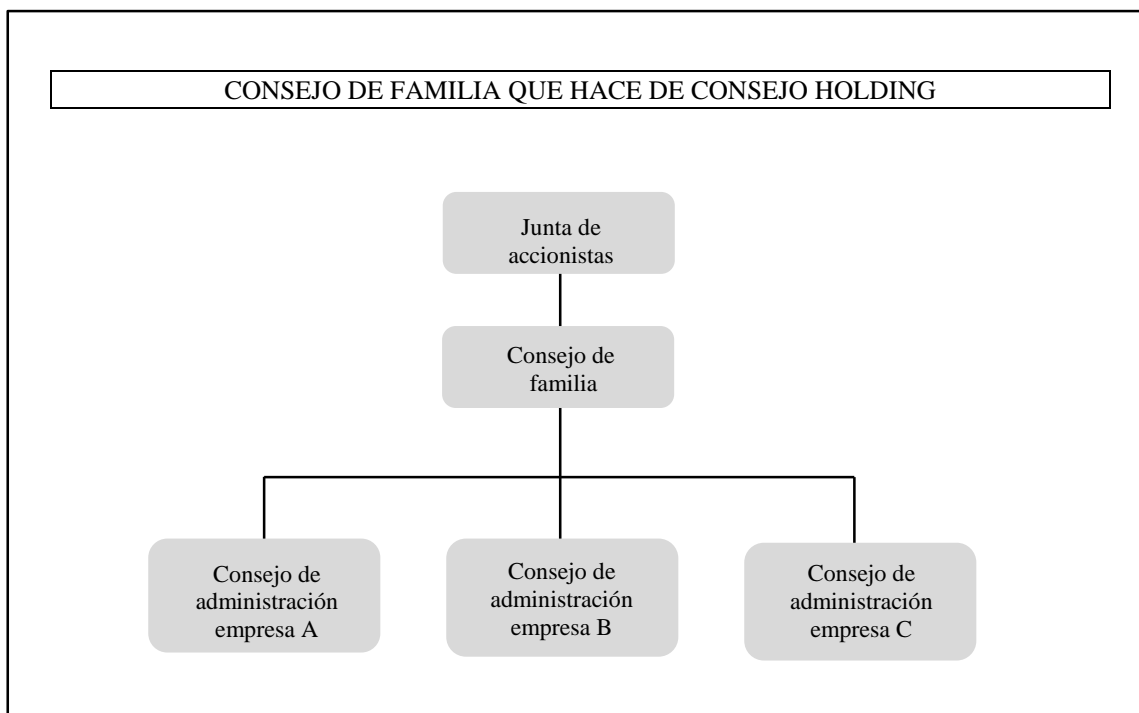


Tabla 19. Koeberle-Schmid, A.; Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 159.

4.2.3. Tercer modelo de gobierno: consejo de familia y consejo de administración como “brazos” de la junta o consejo de accionistas.

En una tercera etapa de evolución del consejo de familia, aparecería la distinción entre propiedad y familia que justifica la estructuración de las juntas de accionistas o consejos de dueños (*owner's councils*) por un lado, y del consejo de familia por otro. Comparecen, por tanto, en los sistemas de gobierno corporativo las juntas o consejos de accionistas como protagonistas, y el consejo de familia y el consejo de administración como sus órganos de gobierno para los respectivos sistemas “familia” y “empresa”.

Este tercer modelo de gobierno supone la *diferenciación inicial entre los sistemas familia y propiedad*. Esta fórmula suele esquematizarse de modo triangular, situándose en la cúspide jerárquica la junta de accionistas que para su función de gobierno se apoya –como

²³⁹ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 159.

en dos brazos— en el consejo de administración (sistema empresa) y en el consejo de familia (sistema familia)²⁴⁰.

Esta estructura triangular, en cuya cúspide se sitúan los accionistas de la empresa, da a entender lo siguiente:

- Jerarquía y prioridad de los intereses de la propiedad frente a la familia.
- La familia aún no está estructurada en su gobierno específico (no se considera a la asociación familiar), y el consejo de familia es un órgano que coadyuva a la propiedad.
- Se supone que el consejo de administración es la estructura propia del sistema empresa.

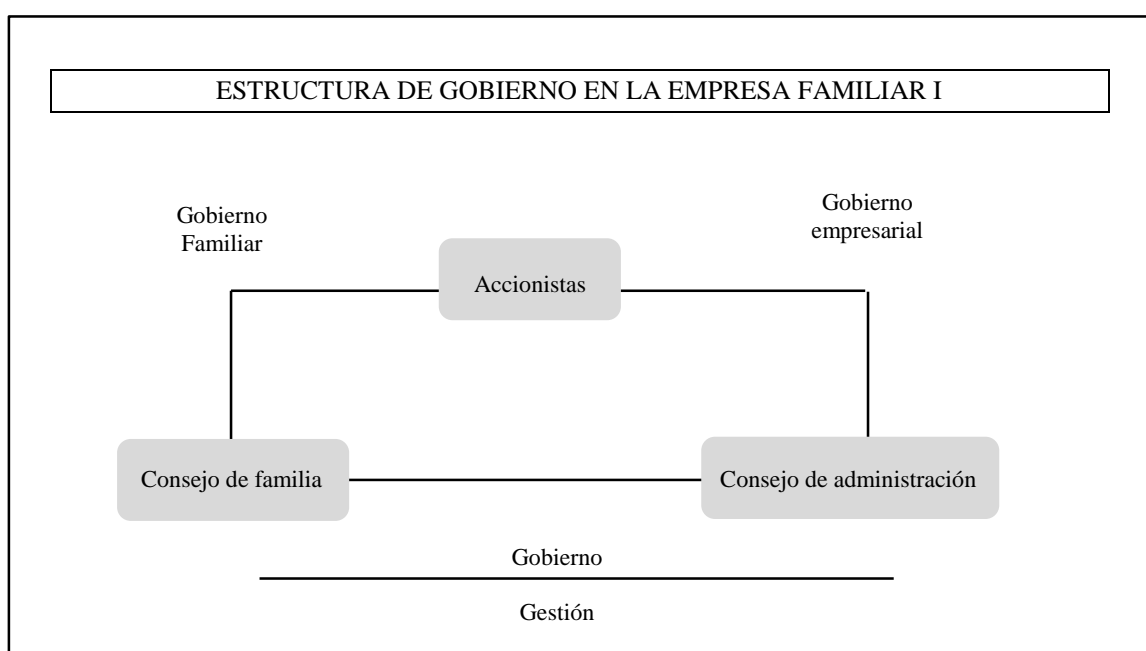


Tabla 20. Lansberg, I. (1999), p. 280.

A su vez, este esquema triangular básico puede presentarse con un mayor desarrollo de las sub-estructuras de la familia y de la empresa, que dependerían respectivamente del consejo de familia y del consejo de administración, ambos bajo el gobierno de los accionistas²⁴¹.

²⁴⁰ Lansberg, I. (1999), p. 280.

²⁴¹ Lansberg, I. (1999), p. 307.

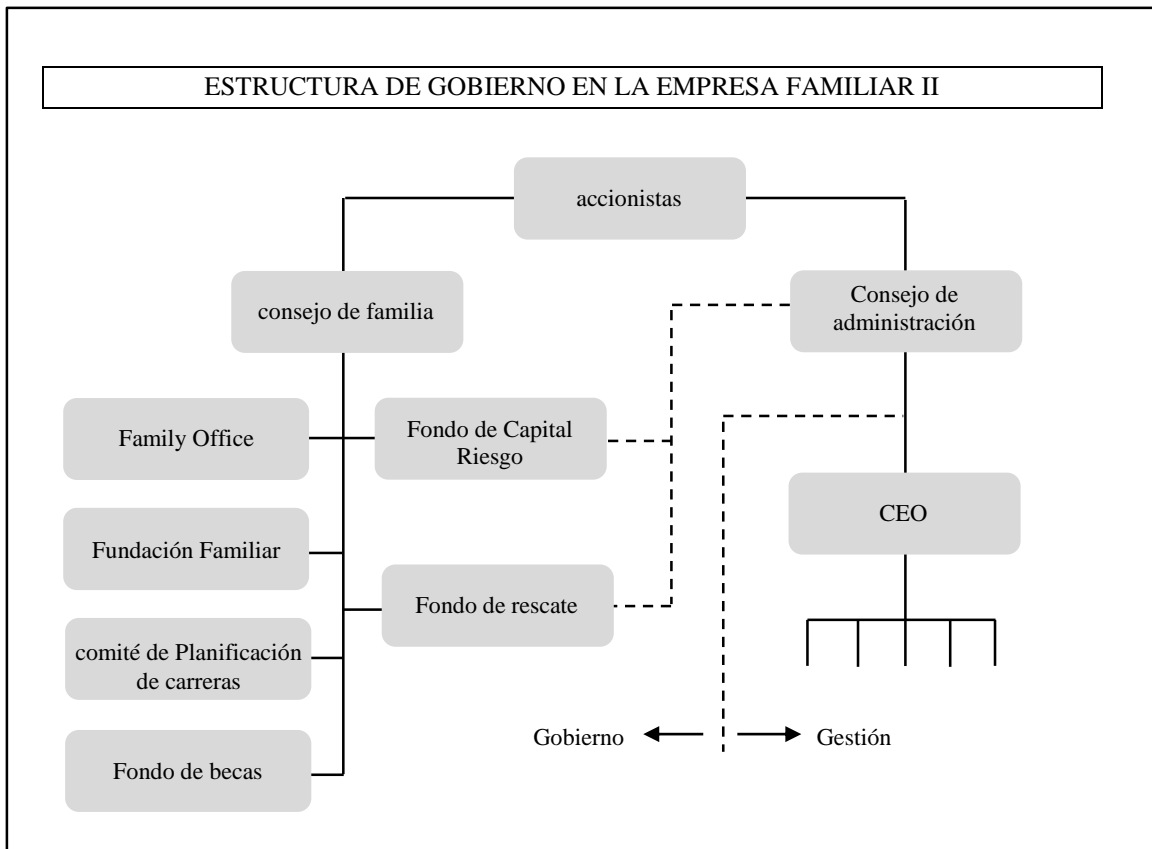


Tabla 21. Lansberg, I. (1999), p. 307.

Entre las variaciones de este esquema triangular podemos citar la introducida por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, quienes consideran que el consejo de administración es en realidad una estructura más de la propiedad junto con la junta o consejo de accionistas, mientras que la estructura propia de la dirección o gestión de la empresa es el comité de Dirección.

Así, el diseño del gobierno corporativo –en forma de triángulo–, quedaría formado por la junta de accionistas y el consejo de administración (propiedad), que tendrían como brazos al comité de Dirección (empresa) y al consejo de familia (familia)²⁴².

²⁴² Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), p. 226.

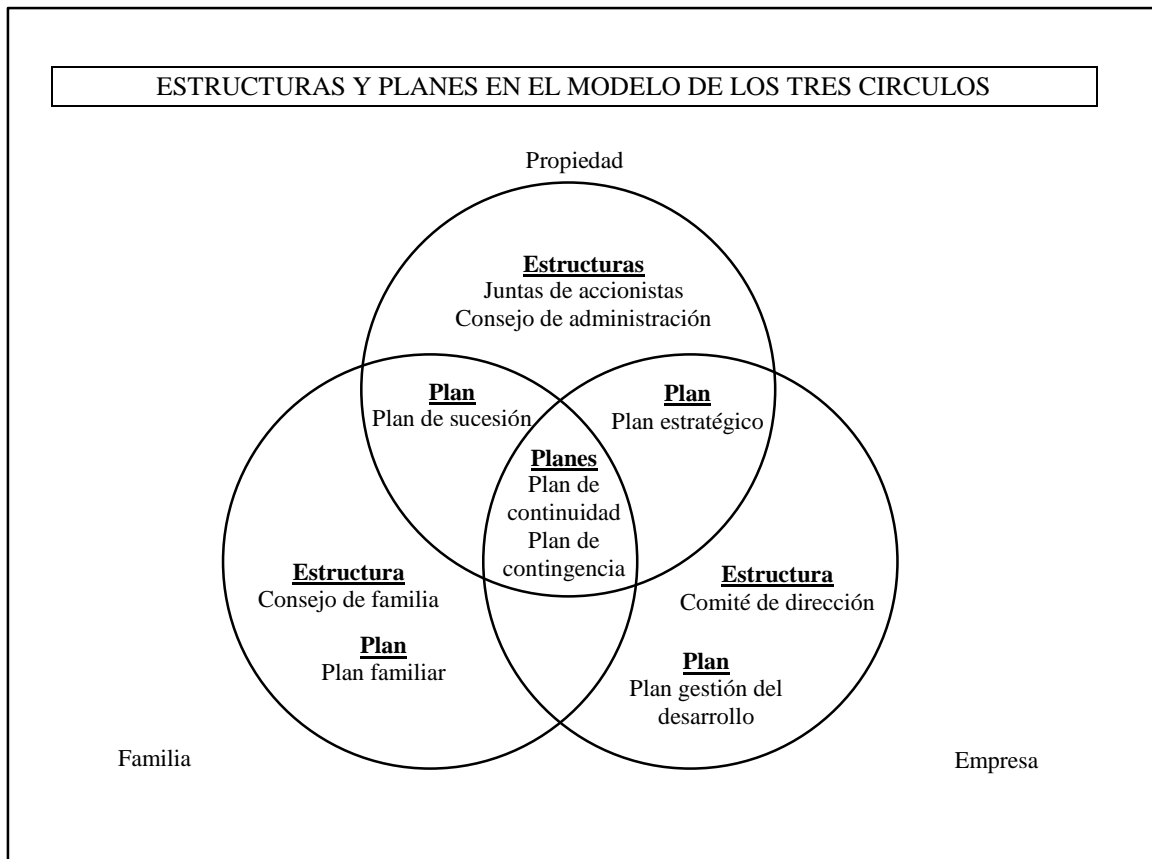


Tabla 22. Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). p. 226.

Como se ve en la figura, para estos autores cada sistema de gobierno tendría sus estructuras típicas, y éstas, sus contenidos o temas específicos objeto de planificación.

En la misma línea que los autores anteriores, Poza también considera como órganos de gobierno propios de los tres sistemas –propiedad, empresa y familia– al consejo de administración, al equipo de alta dirección y al consejo de familia²⁴³.

²⁴³ Poza, E. (2009), p. 138.

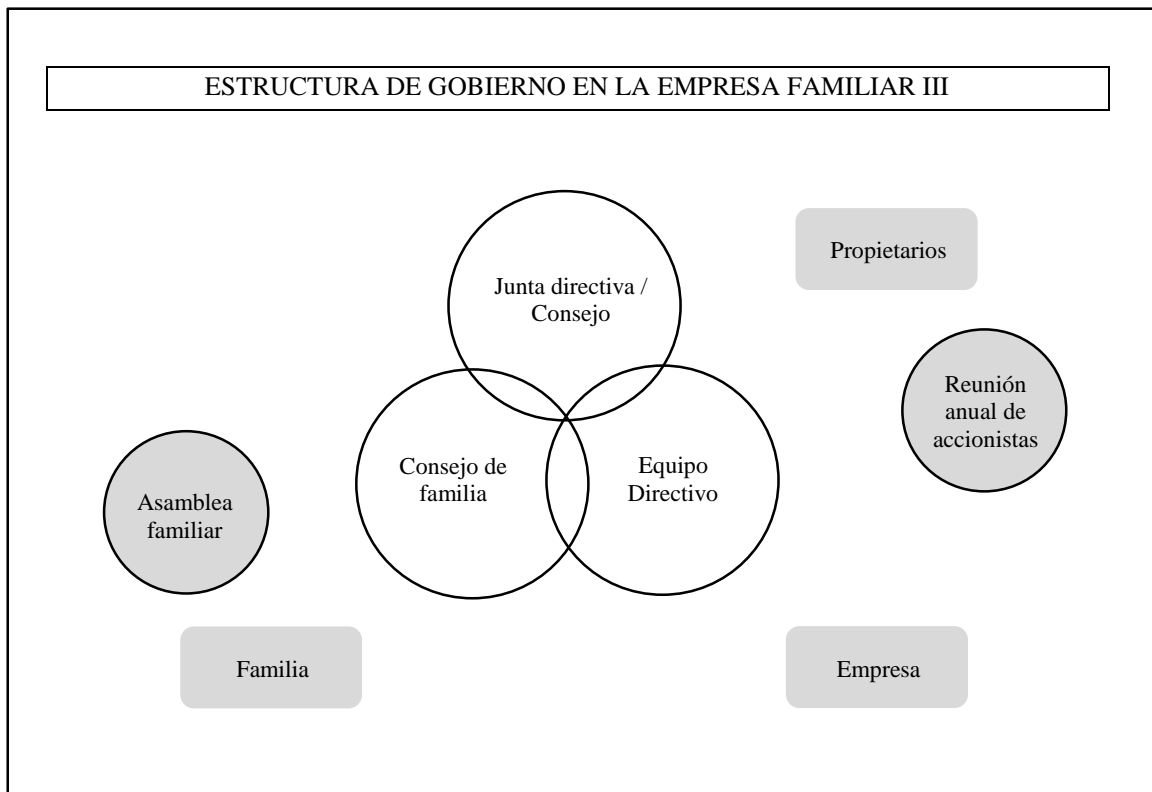


Tabla 23. Poza, E. (2009), p. 138.

En esta figura, Poza parece reforzar la idea de que los órganos de gobierno efectivos son más bien aquellos de tipo representativo, quedando en un segundo plano las juntas de accionistas y la asamblea familiar.

Una tercera variación de este esquema es planteada por Leach, quien también incluye a la asamblea familiar pero respetando la organización triangular formal entre accionistas, consejo de familia y consejo de administración²⁴⁴.

²⁴⁴ Leach, P. (2012), p. 29.

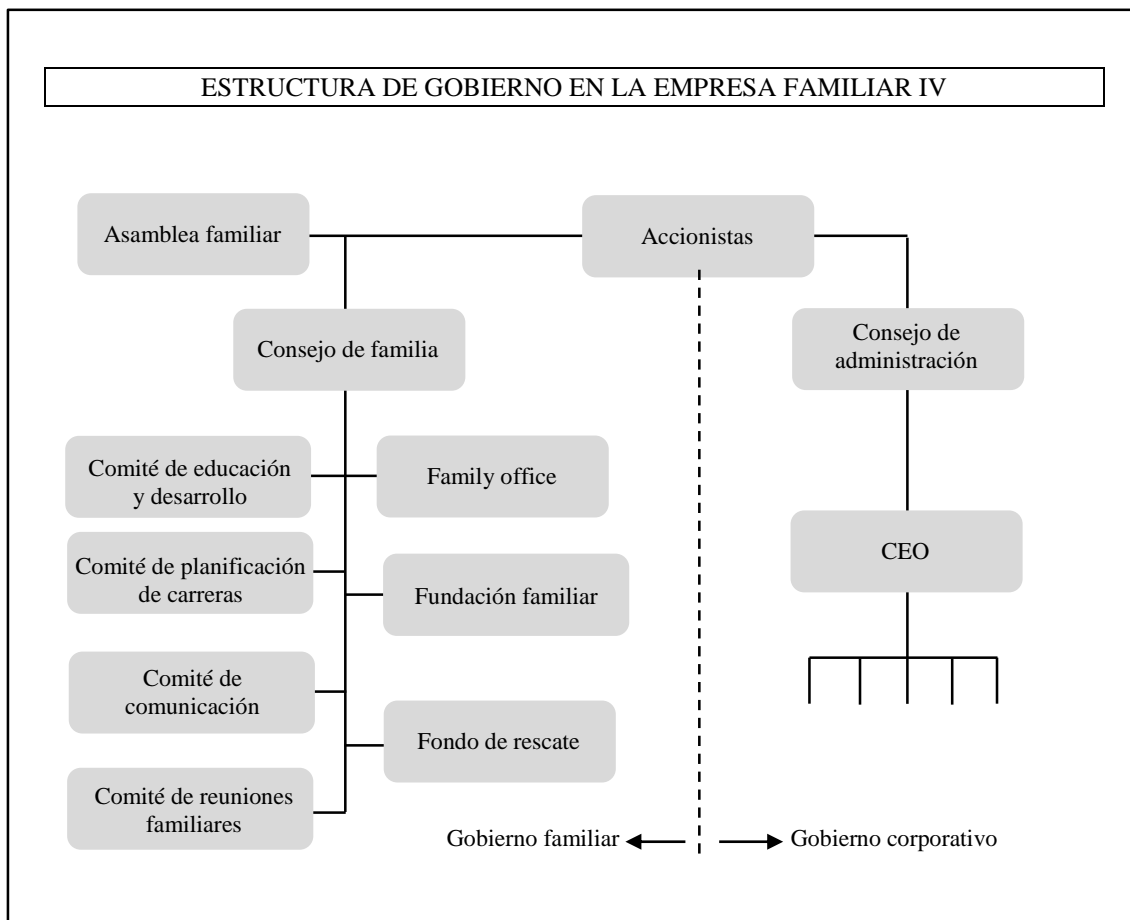


Tabla 24. Leach, P. (2012), p. 29.

4.2.4. Cuarto modelo de gobierno: *consejo de familia y asamblea familiar paralelo a la junta de accionistas y consejo de administración.*

Este modelo de evolución del gobierno de la empresa familiar viene determinado por la distinción, ya completa, entre familia y propiedad, así como entre familia y empresa. En nuestra opinión, más que una diferenciación completa del sistema familia frente a la propiedad y la empresa, lo que pone de manifiesto este modelo es la vertebración del gobierno específico de la familia.

Este modelo suele esquematizarse con la figura del rectángulo, en la que ya ambos sistemas se dibujan plenamente corporativizados, es decir, la junta de accionistas y el consejo de administración de un lado, y la asamblea familiar junto con el consejo de familia de otro.

Todas estas estructuras resultan ya plenamente diferenciadas tanto en su composición como en sus fines, e incluso en las realidades sobre las cuales extienden su gobierno. En efecto, las familias empresarias que han desplegado plenamente todas sus estructuras corporativas suelen estar entre tercera generación y siguientes, por lo que la evolución de sus empresas también ha sido significativa, así como a menudo, también la gestión del patrimonio y sus actividades de filantropía. Del mismo modo, se constata un crecimiento de las actividades

familiares *formales* fruto de la vertebración del gobierno familiar y del despliegue de sus funciones.

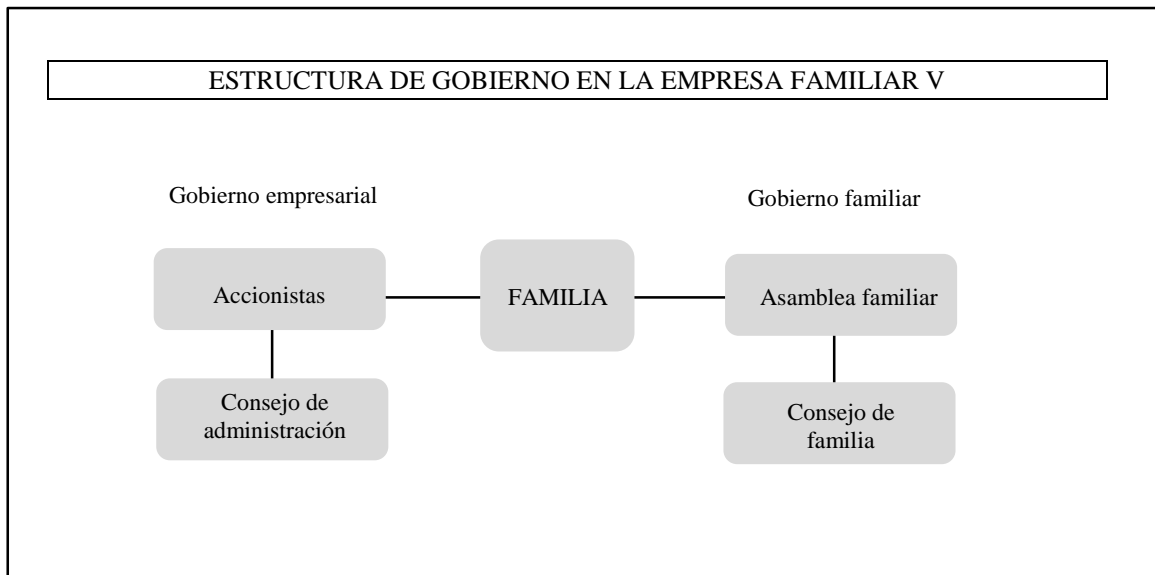


Tabla 25. Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), p. 186.

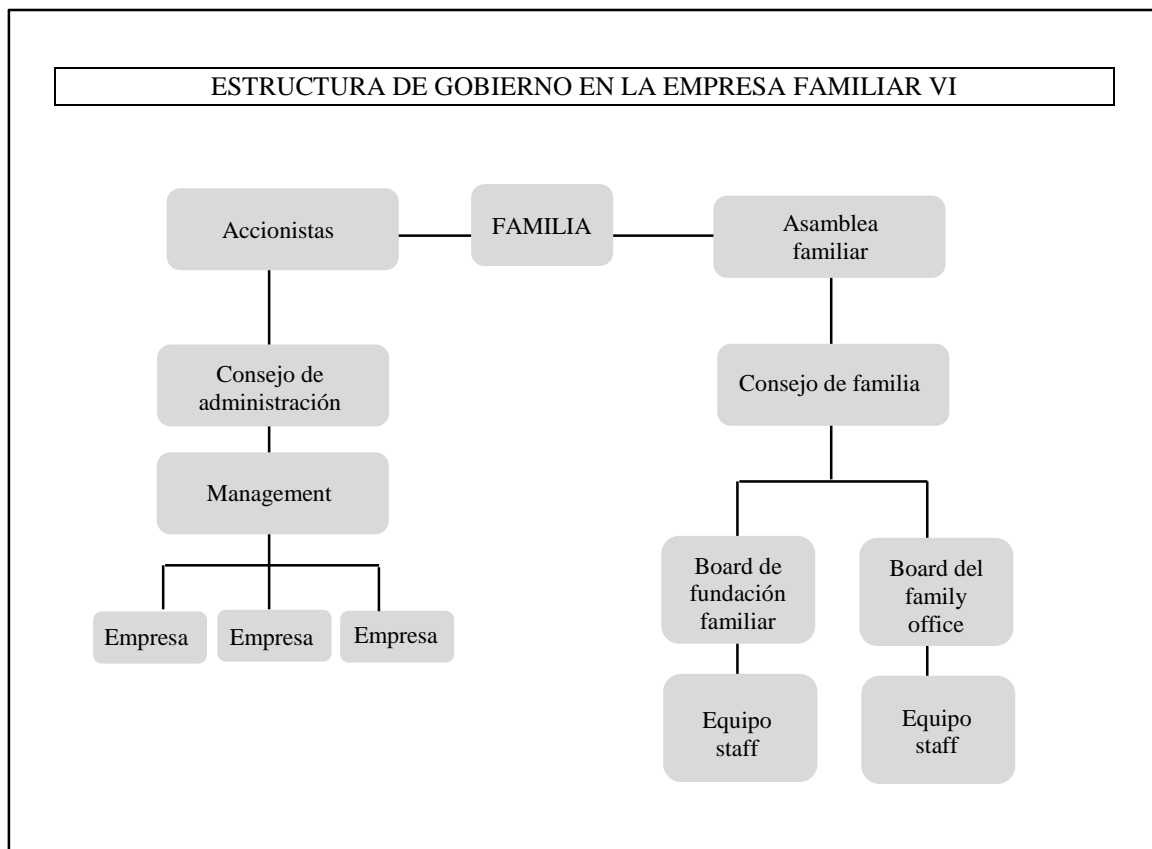


Tabla 26. Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), p. 186.

En ambos sistemas de familia y empresa se aprecia ya una diferenciación de niveles de actividad: (1) operativos o de gestión, (2) de gobierno y, por último, (3) de propiedad o familia.

No obstante, se puede realizar una crítica a la formulación de estos esquemas de gobierno corporativo, pues en rigor y como ya hemos dicho, la asamblea familiar –como reunión de toda la familia al completo– no es el órgano al que el consejo de familia rinde cuentas o se subordina en relación de gobierno, sino más bien la asociación familiar. Sin embargo, en todas las figuras que los distintos autores muestran se genera confusión al visualizarse una relación entre la asamblea familiar y el consejo de familia que no puede conceptualizarse como de gobierno.

4.2.5. Quinto modelo de gobierno: asociación familiar y consejo de familia, con juntas y/o consejos de accionistas y consejos de administración.

Bajo este modelo la evolución del gobierno de la empresa familiar vendría definida por la comprensión de la vertebración propiamente *de gobierno* entre los diferentes órganos de los sistemas. Aquí ya no se distinguirían tres sistemas (siguiendo el modelo de los tres círculos) sino más bien dos sistemas de gobierno, familiar y empresarial, con diferentes niveles de actividad (propiedad-familia, gobierno y operación-gestión).

Con este modelo se conceptualiza ya rigurosamente la función de gobierno como distinta a las relaciones de comunicación e información, y así:

- Toman protagonismo claro la junta de accionistas y el consejo de dueños u *owner's council* (sistema empresa) y la asociación familiar y el consejo de familia (sistema familia).
- La asamblea de familia actúa aquí ya como la reunión de la familia al completo, lo cual no incluye propiamente funciones de gobierno, sino más bien de unidad y cohesión familiar.
- El consejo de administración, a su vez, no está alineado con el consejo de familia, pues es el órgano de gobierno del holding empresarial.
- A las empresas, ya diversificadas, vienen a sumarse otras estructuras, como el consejo para inversiones (capital riesgo), los *boards* de las fundaciones (de la empresa o de la familia), y el *family office*.

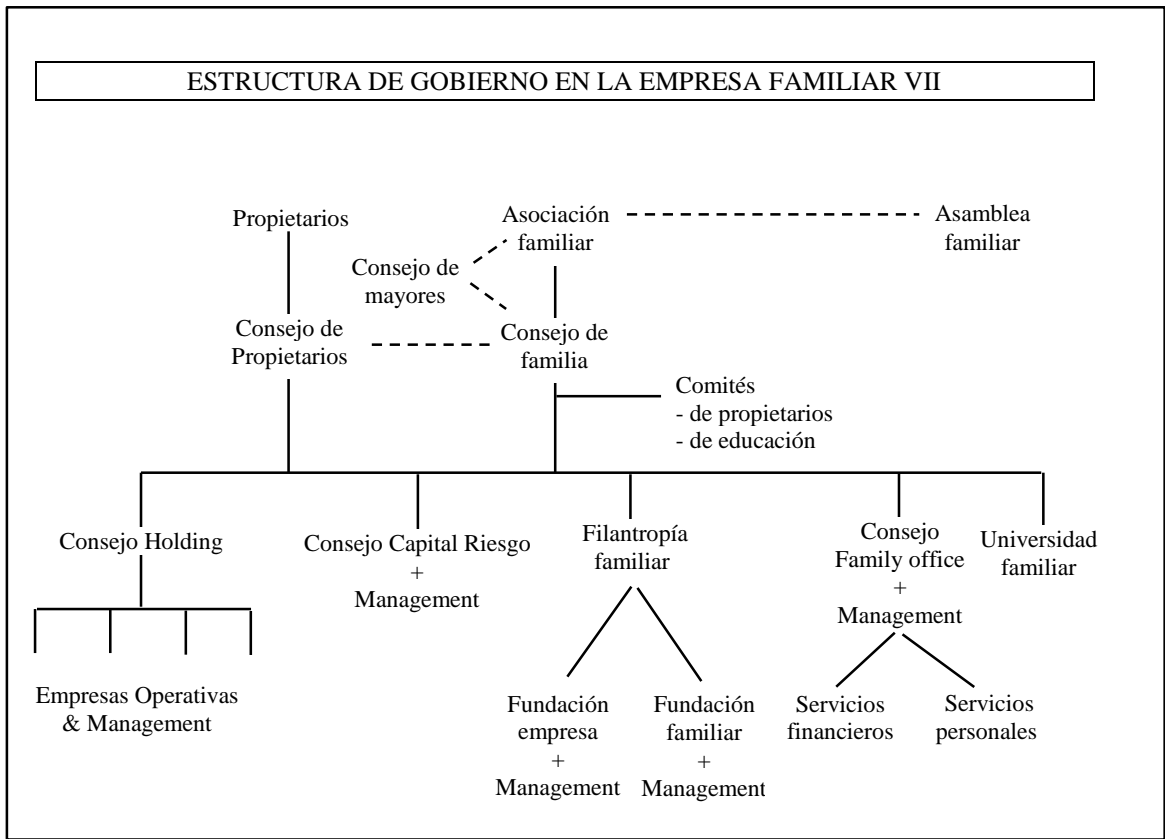


Tabla 27. Ward, J.L. (2008), p. 104.

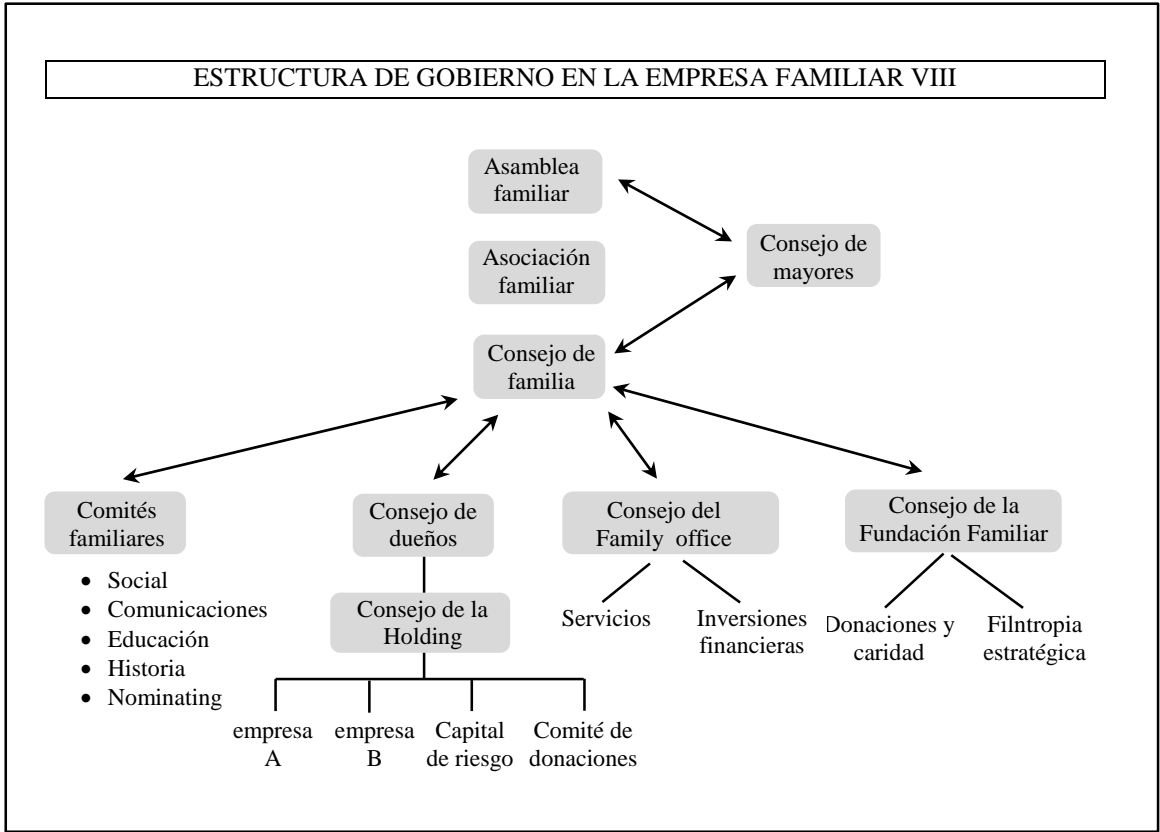


Tabla 28. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 301.

4.2.6. Sexto modelo de gobierno: *consejo de familia con pluralidad de empresas y familias.*

Bajo este modelo conceptual se asume la diversidad de las empresas y también la diversidad de las familias, de modo que pueden darse, y de hecho será natural que se den, supuestos de familias con varias empresas, varios órganos de gobierno empresariales y también varios y distintos órganos de gobierno familiares.

Este modelo no se refiere a los supuestos de una sola empresa familiar con consejos de familia de distintas ramas, ni propiamente a los supuestos de empresas multifamiliares, es decir, fundadas por varias familias distintas.

Esta es la sede conceptual del supuesto poco tratado de la multiplicidad de consejos de familia, fruto de la iniciativa emprendedora autónoma de diferentes ramas o unidades familiares. En estos supuestos coinciden simultáneamente la empresa familiar troncal de una amplia familia con sus estructuras y órganos de gobierno, con otras actividades empresariales, patrimoniales y filantrópicas de las familias singulares que, en consecuencia, tienen también sus propias estructuras de gobierno tanto de la empresa como de la familia.

Este modelo no suele ser contemplado por los estudiosos pues, de ordinario, la empresa familiar troncal, y por tanto la familia troncal, acaparan la atención e impiden de algún modo captar las distintas opciones complementarias que puede ofrecer la libertad de acción, bien entendida, de los miembros de una familia.

PLURALIDAD DE EMPRESAS Y FAMILIAS

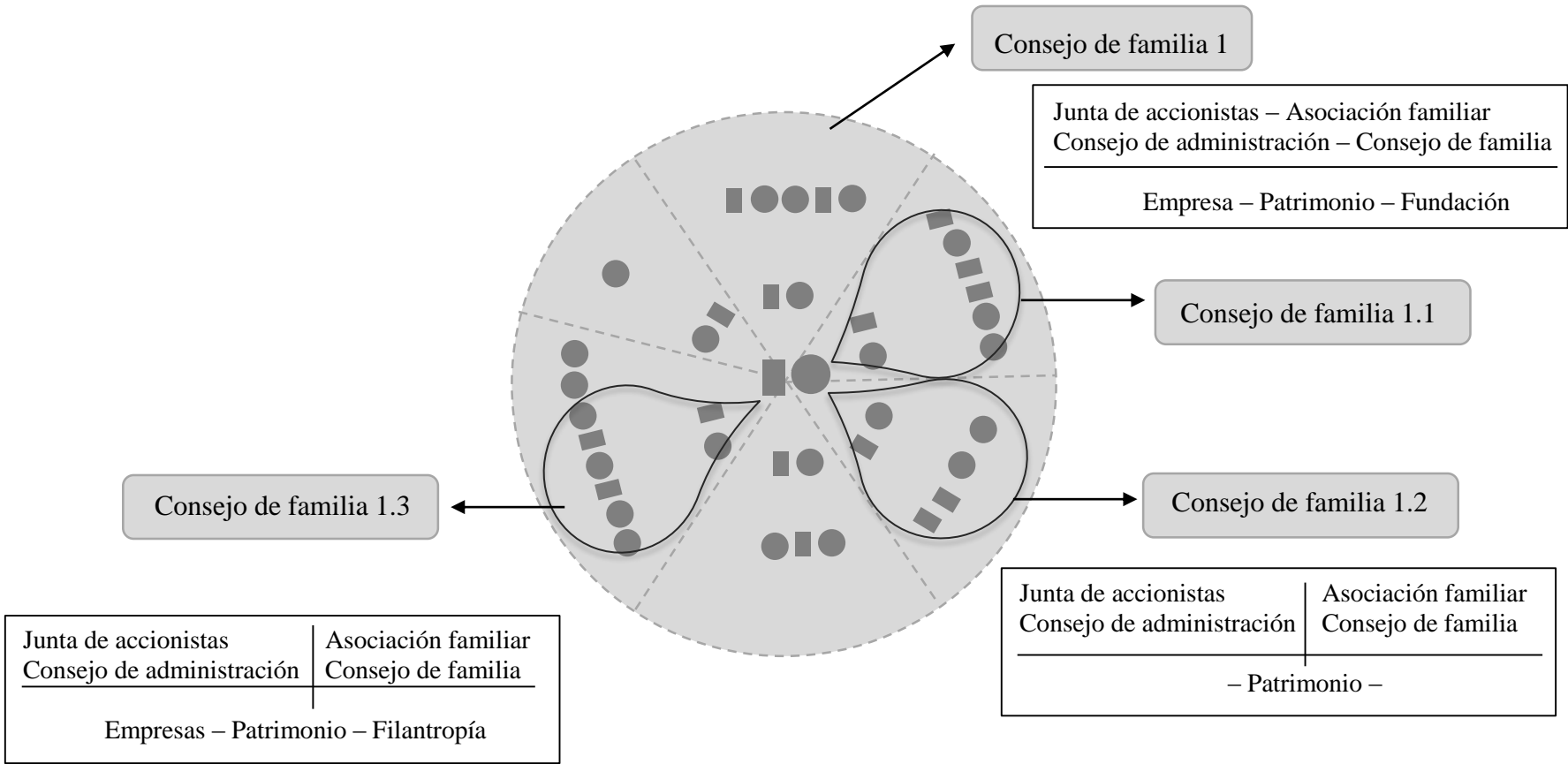


Tabla 29. Elaboración propia.

4.3. Los procesos y dinámicas de comunicación en el gobierno del consejo de familia.

En orden a facilitar el análisis de este apartado distinguiremos entre los procesos que se dan entre el consejo de familia y los órganos de gobierno del sistema “empresa” de un lado, y con los órganos de gobierno del sistema “familia” de otro.

4.3.1. La comunicación con los órganos de gobierno del sistema “empresa”.

a) Comité de dirección y CEO.

Las relaciones del consejo de familia con los miembros del equipo directivo y CEO de las empresas ha de encauzarse –como regla general– a través del consejo de administración, muy especialmente cuando se trata de directivos no familiares. La cultura y estilo de cada empresa familiar podrán atenuar el rigor de esta regla general para casos concretos y relaciones razonadas que se presupongan continuas.

La interacción de comunicación o asesoría de directivos no familiares con el consejo de familia ha de verse como algo natural y positivo. En muchas de las funciones que el consejo de familia ha de ejercer puede resultar muy valiosa la aportación y opiniones de los miembros no familiares del equipo de dirección de la empresa. Estas interacciones pueden ayudar a generar un clima de confianza entre la familia y los directivos²⁴⁵. Será normal, pues, que el consejo de familia pueda pedir información, opinión o consejo, a los directivos de la empresa en cuestiones que tienen que ver con el gobierno de la familia, pero la relación habrá de ser más respetuosa y conducirse a través del consejo de administración cuando se trate de cuestiones empresariales²⁴⁶. También será frecuente la interacción con directivos de la empresa para realizar presentaciones y participar en la educación de los miembros del consejo de familia y de la familia en general.

La exposición de los directivos a los valores y cultura familiar a través del consejo de familia, así como de los miembros de éste a la realidad del negocio a través de los directivos, es vista como sumamente positiva para ambos niveles del gobierno²⁴⁷.

b) Consejo de administración.

Las dinámicas de comunicación con el consejo de administración deben tener siempre en cuenta el respeto al cauce empresarial existente, es decir, las juntas o consejos de accionistas. No obstante, como hemos visto, la cultura de cada empresa familiar puede reconocer al consejo de familia un papel específico respecto al consejo de administración.

En orden a establecer los criterios generales de los procesos de comunicación entre el consejo de familia y el consejo de administración, todos los autores son unánimes al

²⁴⁵ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 294-296.

²⁴⁶ Un ejemplo de una cuestión familiar podría ser un informe del director de recursos humanos de la empresa para ayudar a la familia a fijar las funciones y retribución del presidente del consejo de familia, o para ayudar en la elaboración de políticas de empleo para los miembros de la familia. Un ejemplo de un tema propiamente empresarial sería pedir opinión al director financiero sobre el nivel de deuda, reinversión y dividendos aconsejable en un ciclo empresarial.

²⁴⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 296.

reconocer a aquél el rol de ser la “voz unificada de la familia”. En consecuencia, las opiniones o recomendaciones de la familia a la empresa han de tratarse previamente y formularse a través del consejo de familia²⁴⁸.

Sea cual fuere el modelo concreto de gobierno de que se trate, la comunicación entre el consejo de familia y el consejo de administración debe tener en cuenta, según los autores, los siguientes factores:

- La comunicación entre consejo de familia y consejo de administración ha de operar en las dos direcciones, es decir, ambos órganos deben mostrar una actitud “colaborativa”.
- Se recomienda que algunos miembros del consejo de familia puedan participar en el consejo de administración para garantizar así la colaboración.
- Se recomienda la celebración, cuando sea conveniente, de reuniones conjuntas de ambos órganos de gobierno para promover la comunicación.
- Los presidentes respectivos del consejo de familia y de administración han de ser distintos, y tener una comunicación personal fluida.
- Los consejeros externos e independientes pueden ser una valiosa fuente de información y consejos al consejo de familia, pero no han de ser excesivamente “expuestos” a cuestiones familiares.

El consejo de administración podrá cumplir mejor sus funciones cuando el consejo de familia le mantenga informado sobre las posiciones, criterios y políticas de la familia respecto a temas que tienen impacto en la dirección de la empresa. El consejo de familia, por su parte, puede beneficiarse mucho de las aportaciones del consejo de administración para recibir información de la marcha de las empresas, o para desarrollar visiones de futuro, planes estratégicos, políticas de familia etc.

La relación de comunicación entre el consejo de familia y los consejos de administración debe tener muy en cuenta el grado concreto de profesionalización o desarrollo de la estructura corporativa. Así, en empresas familiares “mononegocio” las relaciones serán por lo común más naturales y fluidas, mientras que en las estructuras de diversificación empresarial tipo “peine” un consejo de familia se comunicará con distintos consejos de administración, y, finalmente, en estructuras de “grupo” o tipo “holding”, la relación se conducirá con el consejo de administración del holding y no con los consejos de las filiales.

Casos típicos de interacción del consejo de familia y consejo de administración serán los relativos a la fijación de la estrategia empresarial –en relación a la inversión, deuda, dividendos, etc.–, al control del desempeño de los directivos –familiares y profesionales– y, finalmente, a la rendición de cuentas a los accionistas. A su vez, la posición del consejo de administración es muy relevante para el consejo de familia en relación a los temas que han de trabajar con los accionistas.

c) Consejo de dueños u *owner’s council*.

La relación del consejo de familia con el consejo de dueños u *owner’s council* suele ser de ordinario muy fluida. En la práctica es común que el consejo de familia esté compuesto

²⁴⁸ Como ya hemos dicho en anteriores ocasiones, el consejo de familia protege así a la empresa de la familia, evitando que actuaciones desordenadas o poco pensadas de sus miembros, puedan incidir negativamente en los procesos de gobierno y dirección empresarial.

por los mismos miembros que el consejo de dueños u *owner's council*, es decir, que ambos órganos coinciden en su composición. En estos casos, el mismo grupo de miembros de la familia actúa en un bloque de la reunión como consejo de familia, para actuar en un segundo bloque de la reunión como consejo de dueños u *owner's council* con una finalidad más relacionada al gobierno empresarial y a la supervisión de la actividad de los consejos de administración.

En los casos en que exista un consejo de dueños u *owner's council* con una composición distinta al consejo de familia, las relaciones serán más parecidas a las que ya vimos con el consejo de administración, si bien habrá que tener en cuenta la diferencia de funciones y competencias de cada órgano, así como el hecho de que –usualmente– los consejos de dueños puede que no tengan consejeros externos e independientes.

d) Junta de accionistas.

Los consejos de familia no suelen vehicular relaciones de comunicación con las juntas de accionistas, sino más bien con los consejos de dueños cuando existen. No obstante, en su procesos de gobierno han de respetar escrupulosamente su ámbito de competencias y abstenerse de tomar decisiones al respecto. De ordinario, las peticiones de la familia a los accionistas se vehicularán a través de los consejos de dueños o de los consejos de administración, dada su actividad periódica.

Casos típicos de interacción del consejo de familia con los accionistas de la empresa serán los relativos al establecimiento de políticas de dividendos, o al nombramiento de los miembros del consejo de administración, o a cualesquiera pactos sobre acciones que se estimen convenientes.

En los casos en que la familia posea acciones en empresas con otros accionistas no familiares, o pertenecientes a otras familias, la exigencia de profesionalización de la relación de comunicación será más exigente.

e) Oficina familiar o *family office*.

La relación del consejo de familia con el “*family office*”, cuando existe esta estructura, tiene la misma dinámica que la relación con un consejo de administración, si bien a diferencia de éste, el *family office* es una estructura de tipo patrimonial más que empresarial. Debemos señalar que el concepto *family office* u oficina patrimonial de la familia ha de tener un soporte societario que, a su vez, tendrá sus propios órganos legales de gobierno, consejo de administración y accionistas.

Como es sabido, el *family office* puede tener dos funcionalidades diferenciadas, a saber, una propiamente “familiar” que vendría definida por los servicios a los miembros de la familia, y otra más “patrimonial”, que suele consistir en la gestión de activos financieros, inmobiliarios e inversiones de capital riesgo principalmente. El consejo de familia tiene mucho que ver, pues, con los servicios a familiares, y sin embargo habrá de respetar los cauces empresariales para tratar las cuestiones que tienen que ver con la gestión del patrimonio.

Al igual que al relacionarse con las empresas, el consejo de familia se comunica aquí con el consejo de administración o comité de Dirección y CEO del *family office*. En la práctica los consejos de familia suelen tener una supervisión más directa de estas actividades,

junto con los consejos de dueños, dado que hasta que alcanzan un nivel de desarrollo y crecimiento notorios, no tienen un órgano de gobierno autónomo específico.

Ejemplos típicos de interrelación entre el consejo de familia y el *family office* serán la determinación del perfil de riesgo que la familia desea, las políticas de inversiones, los servicios a prestar a miembros de la familia, etc.

Un especial papel en estos procesos lo tendrá el CEO del *family office* que, en muchos casos, pasará a tener un papel más protagonista para la familia y participará habitualmente de sus reuniones. También suelen adscribirse funciones de soporte material y económico –presupuestario– a los *family offices* respecto a las actividades del consejo de familia²⁴⁹. Si bien en ocasiones los consejos de familia nacen “desde” o “por razón” de la constitución del *family office* de modo que resulta difícil distinguir ambas instituciones, en la práctica, en un inicio, supone un error confundir ambos conceptos. El *family office* es una estructura esencialmente patrimonial de la familia y diferenciada de las empresas, mientras que el consejo de familia es un órgano de gobierno de *todas las actividades de la familia*, sean estas empresariales o patrimoniales. Reducir la funcionalidad de un consejo de familia a las actividades típicas de un *family office* supone un reduccionismo innecesario.

f) Fundación familiar.

El consejo de familia debe trabajar sobre las cuestiones que tienen que ver con las actividades de “gratuidad” o “filantropía” de la familia, pero cuando existen fundaciones constituidas las competencias de decisión corresponden a los patronatos o juntas directivas de las fundaciones.

De ordinario la familia suele guardar un estrecho vínculo con la fundación, pues supone la imagen o reflejo público de sus valores, la mantiene económicamente y algunos de los miembros de la familia suelen tener una fuerte implicación en su gestión.

4.3.2. La comunicación con los órganos de gobierno del sistema “familia”.

a) Comités familiares.

La relación del consejo de familia con los comités familiares es una *relación de delegación* por la que aquél encomienda a estos una tarea determinada que puede ser temporal o permanente. Así, el consejo de familia se encargará de nombrar a los miembros del comité familiar –entre los miembros de la familia e incluso directivos o asesores externos– y señalar bien tanto sus funciones como el plazo de cumplimiento del encargo. De ordinario, el presidente del consejo de familia mantendrá una comunicación fluida con el líder del comité, y en las sesiones del consejo de familia se informará a todos los miembros del consejo del desarrollo de los encargos o –si estos han finalizado– de sus resultados. Los comités familiares deben, pues, *rendir cuentas* al consejo de familia.

²⁴⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 300.

b) Asociación familiar.

El consejo de familia es un órgano de gobierno *representativo* de la asociación familiar y, en consecuencia, recibe su ámbito de competencias por delegación de esta asociación familiar. De ordinario, la asociación familiar se habrá formado en torno a unos acuerdos formales y por escrito –protocolo, constitución, u otros tipos de acuerdos familiares o de gobierno corporativo– y delegará la ejecución de sus funciones en el consejo de familia como si de un “comité ejecutivo” se tratase.

Habitualmente, el consejo de familia se reunirá de forma periódica para desarrollar las funciones que los acuerdos familiares le hayan encomendado, e informará a la familia al completo a través de las reuniones –ordinariamente anuales– de la asamblea familiar. La asociación familiar como tal no suele reunirse si no es preciso, porque haya que modificar acuerdos, revisarlos, ampliarlos o adoptar otros que sean de su competencia.

Si la asociación familiar tiene miembros muy diferentes del consejo de familia será más sensato que éste informe de sus trabajos periódicamente y rinda cuentas, a la vez que le propone o somete los acuerdos que sean de su competencia. Si asociación y consejo de familia coinciden prácticamente en sus miembros, habrá un contexto de mayor confianza y no será precisa la diferenciación de reuniones para avanzar en los acuerdos de gobierno.

En ocasiones la reunión anual de la familia podrá estructurarse en dos tiempos o partes, una primera propiamente de gobierno a la que solo asisten los miembros de la asociación familiar, y otra más amplia en la que se invita a la familia al completo y se centra más en información y cohesión de la familia.

c) Asamblea familiar.

La relación del consejo de familia respecto a la asamblea familiar como reunión de la familia al completo no es una relación propiamente de gobierno, sino más bien de comunicación e información, con el fin de promover la unidad y cohesión de todos los miembros de la familia. Digamos que la asociación de familia encomienda al consejo de familia la tarea de promover actividades que coadyuven a difundir entre todos los miembros de la familia los acuerdos suscritos.

Habitualmente a estas reuniones asistirán miembros de la familia que, pese a no haber suscrito los acuerdos de gobierno de la familia, tienen un interés y se ven de algún modo afectados por su desarrollo y ejecución. El ejemplo paradigmático de estos miembros son los cónyuges de los miembros de la familia y los jóvenes.

El hecho de que la asamblea familiar no sea, en rigor, un órgano de gobierno no resta importancia gubernativa a su actividad pues en la práctica suele incluso tener más influencia y periodicidad que las reuniones de la asociación familiar. De algún modo los temas que encuentran acogida y consenso en las reuniones de la asamblea familiar se entienden cuasi-aceptados por la familia. Por así decirlo, la asamblea familiar refleja muy fielmente la unidad de la familia al completo en torno a los temas consensuados y solo excepcionalmente cabría entender que la asociación familiar entrara en conflicto con la asamblea familiar. En último término, la función de la asociación familiar vendría a operar como un veto extraordinario. La autoridad de la asamblea familiar se funda en la amplitud de su base de miembros, así como en su longitud temporal²⁵⁰.

²⁵⁰ Los cónyuges por ejemplo vienen a reflejar el consenso de las distintas familias existentes dentro de la familia y su participación elimina los posibles conflictos futuros. Los jóvenes, por otro lado, anticipan

A través de la asamblea familiar, pues, la asociación familiar amplia y profundiza el grado de consenso acerca de los acuerdos de la familia, y garantiza la continuidad de la empresa familiar hacia el futuro. Pero, a su vez, se reserva la competencia propia de gobierno para seguir o no los consensos alcanzados en la asamblea familiar. La asamblea familiar es, por tanto, el órgano que garantiza y vehicula la participación de la familia al completo.

Esta participación puede tener distintos niveles de influencia o dividirse en tres tipos según otorgue:

- Sólo capacidad de recibir información.
- Posibilidad de dar la propia opinión, es decir, ser escuchado y poder persuadir a quienes asisten a la reunión y tienen poder de decisión.
- Poder de votar decisiones²⁵¹.

d) Foros y reuniones familiares.

Los foros y reuniones familiares de todo tipo (de nuevas generaciones, de cónyuges, de miembros de la familia de alguna región, etc.) sirven como instrumentos de cohesión a través de la información y la comunicación, es decir, como medios de obtener una mayor participación de los miembros de la familia en los asuntos de la empresa familiar. Escuchar y aceptar sus propuestas, desde una perspectiva de gobierno, es ya una competencia del consejo de familia, en primer término, y de la asociación familiar en último término.

e) Consejos de familia.

La dinámica de comunicación de un consejo de familia con los consejos de familia de las ramas familiares, o de otras familias accionistas de la misma empresa, es un asunto más delicado y del que no se tienen referencias en la investigación.

Cuando se trata de consejos de familia de ramas, su relación con el consejo de familia se reflejará en el nombramiento de sus representantes en el consejo de familia amplio, así como en su caso estos representantes someterán a su consideración los acuerdos que el consejo de familia les requiera para obtener el consenso de las distintas ramas familiares. En familias multi-generacionales esta dinámica puede ser natural y fluida aunque suponga el principio de una mentalidad de rama que hace más compleja la relación de gobierno y genera en parte cierta tensión.

el sentir de la propiedad en el futuro. Un eventual conflicto entre la asamblea familiar y la Asociación familiar reflejaría una crisis de continuidad evidente.

²⁵¹ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, K. (2009), p. 87.

CAPÍTULO III. EL DISEÑO Y LA ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE FAMILIA.

1. El diseño y puesta en marcha del consejo de familia.

1.1. El diseño del consejo de familia: consideraciones previas.

El diseño del consejo de familia es una cuestión frecuentemente descuidada por los autores, y que no ha sido abordada con la suficiente profundidad en la literatura de empresa familiar. Siendo el consejo de familia un órgano cuyo origen está en la familia y cuya evolución o etapas de maduración sigue a menudo patrones informales, su estructuración y diseño resulta fundamental para su configuración como verdadero órgano de gobierno.

Los consejos de familia, pues, evolucionan desde la simplicidad e informalidad propia de la comunicación familiar básica, hasta la complejidad propia de los sistemas de gobierno estructurados e interrelacionados. Entre la informalidad propia de las reuniones familiares periódicas, en muchas ocasiones denominadas como consejos de familia, y los consejos de familia representativos propios de empresas familiares multi-generacionales complejas, hay un largo camino por recorrer y toda una tarea de diseño, legitimación y estructuración de funciones y composición que resultan decisivas para la eficacia del consejo de familia como verdadero órgano de gobierno.

Leach²⁵², con bastante acierto, ha descrito esta actividad de permanente re-estructuración del consejo de familia, en el marco de la evolución lógica de todo el sistema de gobierno corporativo, como un trabajo permanente y continuo, “*work in progress*”. Eckrich y McClure²⁵³, por su parte, advierten de la unidad entre las transiciones generacionales y la sucesión, de un lado, y las transiciones en el propio consejo de familia, de otro.

El diseño del consejo de familia, y su estructuración adecuada, ha de tener siempre en cuenta su finalidad o misión principal, que como hemos visto no es otra que la continuidad de la empresa como familiar o, dicho también en otros términos, la gestión del ciclo generacional propio de la empresa familiar²⁵⁴.

Dentro de esa finalidad o misión principal de todo consejo de familia, cada etapa o contexto –tanto empresarial como familiar– puede requerir un énfasis o acento en una línea de acción determinada. Por ejemplo, servir de foro de comunicación, representar a los accionistas, ser el canal de comunicación con el consejo de administración profesionalizado, ser el foro de recepción de la información de las diversas empresas, etc. Es importante, por lo tanto, atender muy específicamente al “*momentum*” de la familia y de la empresa y evitar diseñar el consejo de familia desde una perspectiva excesivamente

²⁵² Leach, P. (2012), p. 22.

²⁵³ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 262.

²⁵⁴ Incluso dentro de cada ciclo generacional, pueden darse multitud de situaciones familiares y empresariales, así como etapas de maduración y cambio, que justifiquen modificaciones en la estructura y diseño del consejo de familia.

normativa o general, para centrarse en lo que a la familia interesa en el marco de la continuidad.

No todos los consejos de familia tienen que tener *ab initio* o en sus sucesivas estructuraciones un elenco de funciones general. Su carácter familiar, no normativo ni legal, aconseja una natural, paulatina maduración y ampliación de sus funciones, que permita su crecimiento como órgano sin perder su carácter o sello familiar. Quizá la asimilación, debido al influjo de las prácticas de gobierno corporativo, del consejo de familia a los más complejos consejos de administración de compañías cotizadas, ha producido tanto en la teoría como en la práctica una desconsideración de su naturaleza familiar y una excesiva preocupación por “normativizar” y generalizar sus funciones y cometidos con independencia del concreto momento que atraviese la familia y la empresa. Para hacer honor a la verdad, no existe un tipo o modelo de consejo de familia que imitar, sino muchos y sucesivos consejos de familia que es preciso adaptar a cada concreta familia y en cada momento o circunstancia empresarial.

El trabajo realizado por autores como Ward, Gersick, Eckrich y McClure, Leach y Ceja para diferenciar distintos ciclos de transición generacional, o incluso distintas etapas dentro de estos ciclos, que justifican una diferente estructura y diseño de los consejos de familia, ha permitido comprender con mayor profundidad que no conviene realizar recomendaciones abstractas o generales sobre este tema. El gobierno de la familia, y en su marco el consejo de familia, son objeto de una indiscriminada recomendación en la práctica, así como en los foros de divulgación y publicaciones, por parte de muchos consultores de empresas familiares. Si bien diversos autores han ido diferenciando diversas etapas y tipologías de consejos de familia, hay que subrayar que aún no se ha desarrollado un estudio de las estructuras y diseños que tales tipologías implicarían, así como los cauces –y en su caso crisis– de transición entre unos tipos y otros. Menos aún se ha constatado con datos de investigación la eficacia o el desempeño de unas concretas estructuras de consejos de familia frente a otras.

Tal y como señalan Gersick y Feliú²⁵⁵, no existe consenso alguno sobre los detalles de diseño de los consejos de familia, su tamaño, composición, periodicidad de reuniones, procesos de elección, roles y funciones específicas.

Tras estas consideraciones previas, conviene prestar atención a algunos factores o criterios a tener en cuenta en el diseño y estructuración de los consejos de familia:

- a) Carácter de órgano “*ad hoc*”: no es conveniente diseñar o estructurar consejos de familia siguiendo modelos genéricos fuera del contexto y circunstancias que atraviesa la familia y la empresa en un determinado momento. Cada momento requiere de un específico grado de formalidad, amplitud de funciones, foco en misión, composición, etc. que debe ser respetado.

²⁵⁵ Gersick, K. y Feliú, N. (2013), p. 211. “Nevertheless, after 25 years of both family firm research and extensive consulting interventions in business families, there is essentially no evaluative outcome research on family councils. Many articles propose roles for the family council in key governance functions, and may provide case examples, but they do not present aggregate data on the councils’ implementation or performance. As a result, there is no consensus as to the design details: the most effective size, composition, frequency of meetings, election process, roles of specific tasks of the family council. And, most importantly, there is no longitudinal, controlled research to actually test the effectiveness of family councils at achieving their objectives.”

b) Finalidad y misión con “foco”: cada ciclo generacional y cada etapa dentro de esos ciclos generacionales ha de tener algún foco predominante que aporte “*momentum*”, sentido y propósito, a la actividad del órgano. Unas veces será la comunicación, otras será la elaboración de un protocolo familiar, y otras podrá ser la interlocución con un consejo de administración profesionalizado.

c) Carácter familiar, libertad y participación: la motivación, el sentido y el estilo de los consejos de familia han de partir de los propios miembros de la familia y su sensibilidad respecto a las relaciones con la empresa. La cohesión y el compromiso familiares no se crean normativamente, sino mediante la comunicación y el compartir unos mismos fines. La participación efectiva y el protagonismo de los miembros de la familia es, pues, una clave principal en el procedimiento de diseño y estructura de un consejo de familia. Si el procedimiento no es participativo, el órgano no desplegará su actividad de acuerdo a su fin principal.

d) Interrelación de gobierno y coordinación con otros órganos. Como vimos al abordar el tema de la definición del consejo de familia, así como al tratar del sistema de gobierno corporativo propio de la empresa familiar, el perfil de este órgano solo se comprende o delimita específicamente por relación a los demás órganos de gobierno y en interrelación con ellos. En consecuencia, no puede abordarse su diseño y estructuración –al menos en su función de gobierno– sin tener en cuenta el diseño y estructura de los demás órganos de ese sistema de gobierno empresarial (juntas de accionistas y consejos de administración) y familiar (asambleas familiares y asociaciones familiares).

e) Flexibilidad y adaptación a una continua evolución: el diseño y estructura de los consejos de familia ha de alinearse con las necesidades de cada etapa y ciclo generacionales, en el contexto del gobierno corporativo de la empresa. Exige, por tanto, de una permanente adaptación y revitalización y ha de ser un órgano muy flexible.

La consideración de quienes han de participar en el diseño y la estructuración de los consejos de familia es también un tema que merece una particular atención, debido a las implicaciones que tiene en su legitimación.

¿Quiénes deben participar en la configuración de un consejo de familia? La respuesta a esta pregunta dependerá en gran medida de la finalidad y funciones con las que se quiera dotar al consejo de familia. No es lo mismo conformar un consejo de familia como un mero foro de comunicación que configurar un consejo de familia como un sistema de gobierno corporativo avanzado y con marcos y políticas definidos que requerirán la adopción de decisiones graves.

Con base en estas consideraciones, podemos diferenciar entre consejos de familia diseñados o estructurados por distintos grupos, a su vez con diferente legitimidad, como:

- La familia en general, diseñando un consejo de familia que actúa como un mero foro de comunicación o reunión “formal” pero no tan formalizada. Si bien,

en rigor, un foro de comunicación no es un órgano de gobierno –y el consejo de familia es o tiene vocación de ser un órgano de gobierno– pueden existir casos en que la familia forme un consejo de familia con la finalidad exclusiva de compartir información y opiniones, sin que ello tenga más utilidad que la posible persuasión sobre los accionistas, consejeros y/o directivos de la familia que acudan a ese consejo.

- La junta de accionistas, que promueve y diseña un consejo de administración para profesionalizar la empresa y un consejo de familia para comunicarse con la familia. Bajo este punto de vista, el enfoque del consejo de familia es de gobierno corporativo empresarial y el protagonista de ese gobierno es, sin duda, la junta de accionistas²⁵⁶.

- La asamblea o asociación familiar, es decir, los miembros de la familia unidos por un pacto o protocolo familiar, que crea el consejo de familia como su órgano de representación²⁵⁷.

- Una *task-force* o comité, en representación de los accionistas o de la asamblea o asociación familiares, que trabaja en el estudio de las mejores prácticas sobre consejos de familia y realiza sus recomendaciones a la asamblea o asociación familiar.

- El propio consejo de familia, que se auto-regula aprobando su marco de funcionamiento y reglamento.

1.2. El marco de legitimidad del consejo de familia.

El consejo de familia como órgano de gobierno ha de adoptar decisiones, no es un mero órgano de comunicación o foro, por lo que tales decisiones han de estar legitimadas. Esta legitimación del consejo de familia viene a ser su justificación como órgano de gobierno de la empresa familiar, y la piedra de toque en el tránsito de su función de comunicación más o menos informal a las funciones propias del gobierno y la adopción de decisiones.

La confusión existente entre las distintas tipologías de reuniones familiares y su evolución ha mantenido difuminado este problema. La literatura sobre consejos de familia atisba el problema de la legitimación al tratar de su evolución desde la informalidad a la formalidad, pero no ha llegado a plantearse la cuestión de modo específico desde un punto de vista de gobierno.

¿Son todos los consejos de familia órganos de gobierno? ¿Qué distingue a un consejo de familia que actúa meramente como foro de comunicación de otro que adopta decisiones? ¿Qué decisiones ha de adoptar un consejo de familia en el ejercicio de sus funciones?

²⁵⁶ Lansberg, I. (2002), p. 280. Este es el enfoque inicialmente concebido por este autor y muy seguido, aunque acríticamente, por muchos autores.

²⁵⁷ Esta sería la perspectiva de la planificación paralela de Ward, muy extendido también en toda la literatura de empresa familiar. Ward J (2000). Asimismo, aunque bajo diferentes conceptos más basados en el Protocolo familiar, es el enfoque de Gallo y Tàpies.

¿Qué legitimidad, por tanto, requieren esas decisiones, para así legitimarse ante los miembros de familia o gobernados? Todo gobierno requiere por definición de gobernados, y la constitución de un cuerpo de gobernados precisa de la aceptación previa de unas reglas o normas de gobierno, así como de un órgano que ha de garantizar la aplicación de ese marco de gobierno. En consecuencia, no podemos hablar en justicia del consejo de familia como un órgano de gobierno si no existe un marco de legitimación de sus funciones y, en su caso, de las reglas de gobierno que las inspiran.

Como acercamiento a este problema de la legitimación del consejo de familia, cabe hacer una distinción entre una legitimidad natural o de origen y una legitimidad normativa. La legitimidad de origen o natural viene dada por su propia actividad grupal, mientras que la legitimidad normativa viene determinada por una regulación formal y escrita.

1.2.1. Legitimidad natural o de origen.

La legitimidad natural o de origen podemos adscribirla a la evolución natural de las denominadas reuniones familiares o, en muchas otras ocasiones, consejos de familia. El consejo de familia como reunión de los miembros de la familia en las primeras etapas de la empresa familiar muchas veces carece de diseño previo o estructura. Simplemente la reunión familiar es denominada consejo de familia y, por tanto, no existen funciones de gobierno sino meramente de comunicación entre familiares.

Al respecto cabe preguntarse, ¿tiene alguna legitimidad esa reunión familiar o consejo de familia como órgano de gobierno? En rigor hay que contestar negativamente. El consejo de familia como reunión familiar sin marco normativo alguno tiene solamente una legitimidad derivada de su actividad natural, pero no resulta exigible en el ámbito del gobierno. Así, un miembro de la familia no puede exigir que tenga lugar una reunión o que se decida un determinado tema, pues no hay obligación alguna preexistente que cumplir. El consejo de familia podrá reunirse o no, o podrá adoptar o no una decisión, según los miembros así lo deseen en cada momento, siempre dependientes de su libre traslado a los órganos de gobierno de la empresa que sí detentan una legitimación normativa: la junta de accionistas y el consejo de administración.

Bajo este punto de vista, los consejos de familia sin marco normativo son foros cuyas decisiones no son “de gobierno” sino de familia, y llegan al gobierno de la empresa a través de los acuerdos que correspondan en las juntas de accionistas y los consejos de administración. Cabría pensar en casos de consejos de familia con una legitimidad normativa, es decir, regulados previamente como tal órgano pero sin facultades de decisión de ningún tipo sino meramente de comunicación. No es infrecuente que en los protocolos familiares se denominen consejos de familia a las reuniones de todos los miembros de la familia, incluso no firmantes del protocolo, con funciones de comunicación e información. Hay que admitir, así pues, la existencia de consejos de familia con regulación previa, pero sin legitimidad a efectos de su función como órgano de gobierno y, por lo tanto, de adopción de decisiones. En esos casos podríamos hablar de funciones auxiliares de gobierno –dentro del sistema–, pero no propiamente de funciones de gobierno *per se*.

1.2.2. Legitimidad normativa y gobierno de la empresa familiar.

La legitimidad normativa exige que el consejo de familia esté regulado formal y previamente, por escrito. Es decir, su legitimidad deriva de esa constitución o regulación previa. Aunque, como hemos visto, pueden darse casos de consejos de familia regulados normativamente pero sin funciones de gobierno, lo normal será que se estructure con una serie de funciones y competencias que también impliquen la adopción de decisiones.

a) El protocolo familiar y los acuerdos de familia.

Cuando el marco normativo de constitución del consejo de familia es el protocolo familiar, confluyen dos aspectos a tener en cuenta en el gobierno: de un lado, las políticas y reglas que el propio protocolo legitima entre sus firmantes (por ejemplo, políticas para trabajar en la empresa familiar), y, de otro lado, la estructura y diseño del consejo de familia como órgano encargado de implementar las políticas del protocolo familiar.

La misma legitimación que para el consejo de familia supone la preexistencia del protocolo familiar, puede derivarse de distintos reglamentos propios del gobierno de una familia como un código de conducta o unas políticas de empleo. Cualesquiera reglas sobre temas o contenidos que afecten a la familia en su relación con la empresa, pueden contener a su vez una designación o diseño del consejo de familia como órgano encargado de velar por su implementación y cumplimiento²⁵⁸.

Por tanto, una primera manera normativa de legitimar los consejos de familia puede encuadrarse en cualesquiera políticas familiares que designen y/o diseñen a esos órganos como los encargados de su cumplimiento y ejecución.

b) Reglamentos de gobierno corporativo.

En segundo lugar, la legitimación normativa de los consejos de familia puede devenir de la creación de un marco de gobierno corporativo, total o parcial, para la empresa familiar. Este marco de gobierno corporativo se refiere de ordinario a las estructuras de gobierno y a los procesos que estas exigen, y no a otras políticas y contenidos materiales, como en el caso de los protocolos familiares o acuerdos familiares.

La regulación del marco de gobierno corporativo puede ser así total y sistemática para la empresa y la familia, o puede ser parcial solo para el gobierno de la familia e incluso exclusiva del consejo de familia.

Cuando hablamos de reglamentos de gobierno corporativo entendemos, pues, que se diseña y estructura detalladamente el propio órgano de gobierno –el consejo de familia– con determinación de su composición, modo de adoptar acuerdos, ámbito de funciones conferidas, mandatos, así como todo lo referido a la interrelación con otros órganos del sistema familiar –asambleas de familia o asociaciones familiares– o del sistema empresarial –juntas de accionistas o consejos de administración– en orden a su coordinación.

²⁵⁸ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 89.

2. Composición y liderazgo del consejo de familia.

La composición del consejo de familia ha de estar alineada con los fines del órgano. Estos fines vienen habitualmente dados por la etapa que atraviesa la empresa familiar, es decir, la complejidad concreta que presenten los sistemas empresariales, los familiares y su interrelación. Además, y siempre que hablamos de gobierno corporativo, conviene tener presente su relación con otras estructuras y órganos de gobierno tanto de la empresa como de la familia. La composición del consejo de familia no es, pues, un tema superficial para su configuración como órgano de gobierno pues en gran parte su calidad como tal dependerá de la calidad de sus miembros personalmente y colectivamente como equipo.

Esta tarea, no obstante, se encuentra con ciertas limitaciones propias de la empresa familiar. La evolución de estructuras en el sistema empresarial es, muchas veces, bastante acelerada, mientras que la evolución o ingreso de miembros en la familia sigue unas pautas más marcadas por la naturaleza y la biología. Así, no es común encontrar familias en primera y segunda generación con un amplio número de miembros, y esta es una primera limitación a la hora de conformar o diseñar la composición de los consejos de familia.

Además, es preciso reconocer que pese a su carácter o naturaleza familiar, el consejo de familia no deja de ser una estructura formal y reglada, un órgano de comunicación y gobierno, que exige una cierta dedicación y disponibilidad; y no todos los miembros de la familia están disponibles para una dedicación continuada a estas funciones.

Estos factores abonan la utilización de criterios de inclusividad en las primeras etapas de los consejos de familia, mientras que, conforme las familias evolucionan hacia la tercera generación y siguientes, los consejos de familia comienzan a utilizar criterios más representativos. Hasta el momento, la literatura de empresa familiar ha abordado el tema de la composición del consejo de familia sin hacer una especial diferenciación entre las distintas etapas de su madurez como órgano de gobierno.

2.1. Criterios de composición del consejo de familia.

Uno de los temas más tratados por los autores para abordar la adecuada composición de los consejos de familia es el relativo a los criterios a emplear en la selección. ¿Qué criterios conviene utilizar en la selección o elección de miembros del consejo de familia? ¿Existen distintos criterios adecuados a sus etapas de evolución?

Tal y como advierten Eckrich y McClure²⁵⁹ es importante, para abordar la composición del consejo de familia, determinar primero que miembros de la familia son concretamente elegibles.

Algunos autores reconocen casos en que se evita el problema de la “elegibilidad” en etapas iniciales de la empresa familiar; algunas familias identifican el consejo de familia con la reunión o foro familiar, y por tanto son conformados por todos los miembros de la familia, o al menos por aquellos miembros de la familia que tienen una mínima edad para participar. Estos casos responden habitualmente a consejos de familia con funciones de

²⁵⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 81-82.

mera comunicación entre miembros de la familia, pues resulta contradictorio pensar en un órgano de gobierno en el que coincidan prácticamente gobernantes y gobernados.

Gran relevancia en toda la literatura de empresa familiar tiene la decisión sobre la “elegibilidad” de los miembros de la familia política, o “*in laws*”, para formar parte del consejo de familia. Por miembros de la familia política o “*in laws*” se entiende a quienes han contraído matrimonio con algún miembro de la familia, así como otras situaciones de relación afectiva análoga cuya delimitación puede variar mucho de unas familias a otras. ¿Deben los miembros de la familia política ser elegibles para formar parte del consejo de familia? ¿Se debe restringir su participación a los foros familiares o reuniones familiares informativas? ¿Deben estar excluidos de toda relación con las estructuras de comunicación y gobierno de la empresa familiar?

Eckrich y McClure refieren una extensa casuística de consejos de familia en los que participan miembros de la familia política o “*in laws*”. Leach²⁶⁰, por su parte, aboga por la inclusión de los miembros de la familia política en los consejos de familia, pues para cumplir su función de ser la “voz” de la familia han de configurarse como estructuras inclusivas. Excluir a los miembros de la familia política de la participación en los órganos que la representan puede tener un efecto corrosivo en las relaciones familiares a largo plazo. Por último, mantiene este autor, es más prudente permitir su implicación abierta y transparente en el consejo de familia, a que utilice otros cauces no abiertos ni transparentes.

Tàpies²⁶¹, a diferencia de los autores citados, reconoce que hay familias que piensan que los consejos de familia han de estar compuestos solo por familiares consanguíneos mientras que admiten la participación de los miembros de la familia política en la asamblea familiar. Es este un criterio intermedio, con base en el cual se permite o alienta la participación de los miembros de la familia política en las reuniones de toda la familia, mientras que la representación de la familia se entiende restringida.

A favor de esta política el autor utiliza los siguientes argumentos:

- La empresa familiar afecta a estas personas (y viceversa)
- Los parientes políticos se enterarán de cualquier modo de los resultados de estas reuniones a través de sus cónyuges, y se sentirán discriminadas, con el consiguiente efecto negativo
- Participar en las reuniones ayuda a que, quienes con la otra postura no hubieran sido invitadas, se compenetren de la cultura y tradición familiares y se familiaricen con la visión más amplia que relaciona a la familia con la empresa.
- Tanto los adolescentes como los cónyuges pueden hacer contribuciones valiosas con sus puntos de vista no sesgados por la tradición familiar. Si el tenor de estas reuniones es correcto, tanto los adolescentes como los cónyuges pueden empezar a articular sus propias intenciones en relación con la empresa familiar, y ésta es una información vital para la planificación familiar²⁶².

Tàpies, pese a valorar la conveniencia de permitir su participación en las asambleas familiares, no defiende, pues, su inclusión como elegibles para el consejo de familia.

²⁶⁰ Leach, P. (2013), p. 38.

²⁶¹ Tàpies, J. (2008), p. 9.

²⁶² Tàpies, J. (2008), pp. 9-10.

No hemos encontrado autores que rechacen su elegibilidad o participación en los consejos de familia.

Este debate es ciertamente interesante: ¿qué razones hay para defender su elegibilidad y participación en los consejos de familia? ¿Qué razones para no hacerlo? A favor de abordar esta problemática es importante realizar una distinción entre su “elegibilidad” y su “participación”. Ser elegible es conceder la posibilidad de ser elegido miembro del consejo de familia y nada más. No implica, por tanto, que sea efectivamente miembro del consejo de familia si los miembros de la familia no le eligen como un perfil adecuado.

Por tanto, cabría preguntar ¿qué problema hay para admitir a un miembro de la familia política como miembro del consejo de familia si los miembros de la familia lo eligen por su idoneidad? Cabría argumentar, en contrario, que tal política solo sería eficaz en familias muy amplias en las que pudiera implementarse un sistema de elección democrático y avanzado, pues en las primeras etapas de la familia la elección de un familiar político entre sus allegados puede ser objeto de distorsiones o no tener garantizado su funcionamiento libre y democrático²⁶³. Y, por tal razón, se prefiere evitar toda tensión emocional frente a los miembros de la familia política, dejándoles participar en las reuniones o asambleas familiares, pero eliminando *a priori* cualquier posibilidad de que puedan representar a la familia en su estructura de gobierno.

Cabe pensar que las empresas familiares multi-generacionales, digamos con más de cien miembros de la familia, pueden sin problemas admitir la elegibilidad de miembros de la familia política sin que ello genere tensión alguna. El número de miembros facilita aquí la implementación de un sistema democrático y de privacidad lo suficientemente maduro para que no haya innecesarias tensiones emocionales. Por otro lado, en empresas familiares multi-generacionales, dado que sus sistemas de gobierno estarán muy avanzados y profesionalizados, y las cualidades y competencias de sus miembros mejor detalladas, podríamos admitir con más facilidad la específica idoneidad de miembros de la familia política para esos puestos con la total anuencia de la familia que les elige.

Resumiendo lo avanzado hasta el momento: hay empresas familiares que no adoptan criterio de elegibilidad alguno para conformar sus consejos de familia (habitualmente en la primera etapa), empresas familiares que adoptan criterios de elegibilidad en función de su pertenencia a la familia consanguínea o en función de criterios de edad o madurez de juicio²⁶⁴, y por último podríamos reflexionar sobre las empresas familiares que, una vez constituido el cuerpo de miembros de la familia elegibles, establecen algunos criterios más, no ya de elegibilidad, sino de conformación óptima del consejo de familia.

Bajo este último punto de vista, y buscando la configuración óptima del consejo de familia, parece para muchos oportuno que –tratándose de un órgano que representa a la familia–, su composición refleje en parte su diversidad. Muchos autores abogan por utilizar criterios de diversidad tomando como referencia factores como:

- Generación a la que se pertenece: con la finalidad de lograr una representación adecuada de los distintos intereses que corresponden a los ciclos

²⁶³ Piénsese en la problemática que a una familia en segunda generación le supondría la propuesta de un miembro de la familia política para ser miembro del consejo de familia, sobre la cual han de pronunciarse padres, hermanos e hijos.

²⁶⁴ En el fondo, con la edad se trata de determinar una madurez de juicio, pero ésta no solo depende de factores de edad. Así miembros de la familia con defectos de discernimiento de juicio podrían no aconsejar su elegibilidad como miembros del consejo de familia pese a ser parte de la familia a todos los efectos.

vitales y biográficos de los miembros de la familia. Parece unánime la tendencia a considerar que es bueno para el consejo de familia contar con miembros de diferentes generaciones, lo cual implica edades, pero también otros factores que suelen coincidir con la generación, como la propiedad, por ejemplo.

- Género al que el miembro de la familia pertenece: con la finalidad de representar las diferentes sensibilidades masculinas y femeninas que confluyen en la empresa familiar. La cuestión de la diversidad de género en la empresa familiar puede concretarse aún más específicamente en la cuestión de la participación de las mujeres en los consejos de familia. Este es un tema de gran calado e importancia práctica que, hasta el momento, solo ha sido objeto de tratamiento a efectos de motivar a las mujeres a participar en el gobierno de las empresas familiares. Varios factores influyen en la conveniencia de que la mujer adopte un rol más activo respecto al consejo de familia. Uno de ellos viene determinado por la dificultad que para las mujeres tiene poder conciliar el trabajo en la empresa con la vida familiar privada. Otro factor es de tipo cultural y vendría definido por la dificultad que existe en los sistemas empresariales para reconocer las cualidades femeninas al más alto nivel. Desde esa perspectiva, la proliferación de los consejos de familia y su popularización como complemento a los órganos de gobierno de la empresa, ha servido de cauce para vehicular las inquietudes de la mujer contemporánea y su participación natural en las empresas.

- Relación, o más específicamente rol en la empresa: bien como accionista, como consejero o como directivo o mero empleado, los autores recomiendan que los consejos de familia en lo posible no sean una representación exclusiva de un grupo determinado²⁶⁵. En estos casos, es más habitual encontrar recomendaciones para que los consejos de familia estén formados por miembros con algún rol empresarial, para que así puedan comprender la información que reciben y cumplir con su papel de órgano interlocutor en el sistema de gobierno corporativo. No obstante, es común también el punto de vista que sugiere que los consejos de familia han de estar más bien conformados por miembros de la familia que no tienen relación habitual o profesional con la empresa, pues son justamente estos miembros quienes pueden aportar visiones y perspectivas que no tienen representación en los demás órganos de gobierno empresariales: las juntas de accionistas, los consejos de administración y los comités de Dirección. Quienes ven el consejo de familia como un brazo de la junta de accionistas podrían pretender que su configuración reflejase más la composición de la propiedad y funcionar en cierto modo como un consejo de dueños u *owner's council*. Quienes ven el consejo de familia como un órgano de representación de la asociación familiar en un marco de gobierno de la familia definido, quizás vean este órgano como mejor configurado en cuanto represente más bien a los miembros de la familia que no están en las juntas de accionistas ni en los consejos de administración de las empresas.

²⁶⁵ En algunos casos, los autores defienden que el consejo de familia ha de estar configurado por miembros de la familia “propietarios”, o sólo por aquellos miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar.

2.2. Número adecuado de miembros.

En la composición del consejo de familia también han de considerarse los factores cuantitativos que tienen que ver con el número de miembros que ha de tener. El criterio cuantitativo, como complementario a los demás criterios cualitativos, es asimismo importante por varias razones.

En primer lugar, porque determina la transición del consejo de familia como reunión de toda la familia al consejo de familia como órgano representativo y de gobierno. Un consejo de familia que incluye a todos los miembros de la familia sin excepción, no necesita delimitar o definir previamente el número de miembros. Así, cuando estamos ante casos de consejos de familia que tienen reglada la composición cuantitativa de miembros, se presupone que es preciso seleccionar o elegir a unos miembros de entre un grupo. En segundo lugar, el número de miembros es importante para el funcionamiento del consejo de familia como equipo de trabajo. Así muy pocos miembros pueden generar obstáculos para que se desarrollen efectivamente las reuniones o para que estas sean legítimas o representativas, y en el otro extremo, un número excesivo de miembros puede obstaculizar la organización y moderación de las reuniones. En tercer lugar, podríamos decir que la determinación de un número de miembros para el consejo de familia, o bien de un marco mínimo y máximo que la familia ha de decidir para cada momento y consejo, constituyen en cierto modo una limitación de las opciones para configurar la diversidad, es decir, ampliar o restringir el rango de criterios de composición a emplear.

Varios autores llaman la atención sobre el carácter de equipo del consejo de familia para abordar la determinación del número de miembros. Desde esta perspectiva, Gallo²⁶⁶ describe al consejo de familia como un *equipo de alto rendimiento*, formado por un grupo no muy numeroso, con cualidades adecuadas a las tareas a realizar. En la composición del consejo de familia ha de darse prioridad, según este autor, a su funcionamiento como equipo –similar, pues, al consejo de administración– que al criterio de diversidad.

En esta línea de pensamiento que busca la eficiencia como equipo del consejo de familia, varios autores expresan distintas opiniones en cuanto al límite máximo de miembros del consejo. Tàpies, por su parte, expresa el mismo criterio de dos modos distintos. De un modo, entiende que para conseguir un órgano ágil, el consejo de familia, no ha de superar los ocho miembros²⁶⁷, y de otro modo, expresa que el consejo de familia no debe rebasar las seis u ocho personas²⁶⁸, aunque debe complementarse ese criterio con la representación por ramas. Neubauer y Lank también abonan este criterio de fijar el límite máximo en un grupo manejable, no demasiado amplio, de unos cinco u ocho miembros²⁶⁹.

Lansberg, por su parte, siguiendo la lógica de composición de los consejos de administración, entiende que un consejo de familia deja de ser efectivo si supera los nueve miembros²⁷⁰. Poza también utiliza un caso de consejo de familia con límite máximo en nueve miembros²⁷¹. Leach, también desde esta óptica de funcionamiento como equipo

²⁶⁶ Gallo, M.A. (2008a), p. 211.

²⁶⁷ Tàpies, J. (2011), p. 203.

²⁶⁸ Tàpies, J. (2008), p. 10.

²⁶⁹ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 83.

²⁷⁰ Lansberg, I. (1999), p. 303.

²⁷¹ Poza, E. (2004), p. 135.

representativo, refiere que los consejos de familia más efectivos de empresas familiares multi-generacionales tienen entre siete y diez miembros²⁷².

Otros autores se acercan al tema de la composición y tamaño del consejo de familia desde el punto de vista evolutivo, que muestra las distintas etapas de las empresas familiares y, en consecuencia, de los consejos de familia. Así, Leach se refiere al tamaño o composición cuantitativa adecuada del consejo de familia según la etapa evolutiva del órgano que diferencia como:

- Consejo de familia-reunión familiar: de pequeño tamaño, y sin número prefijado.
- Consejo de familia joven: usualmente entre cinco y diez miembros, dependiendo del tamaño de la familia y los criterios de composición.
- Consejo de familia maduro: hasta diez miembros, buscando la representación de las distintas ramas y generaciones²⁷³.

Gersick también advierte la importancia de alinear el diseño de la composición del consejo de familia con la etapa de evolución del sistema correspondiente a la familia²⁷⁴.

A pesar de que el criterio de elección representativa es bastante importante en la elección de consejos de familia, únicamente Lansberg recoge una pauta proporcional de representación familiar por cada miembro del consejo de familia. Para este autor, cada miembro del consejo de familia debería representar a entre diez y quince miembros de la familia, considerada está en su totalidad y no por ramas²⁷⁵. Siguiendo esta pauta, podríamos encontrar casos de familias multi-generacionales muy amplias que rebasarían con mucho el tamaño máximo recomendado por muchos autores tomando como criterio exclusivo su funcionamiento de equipo, de modo complementario al consejo de administración²⁷⁶.

No se encuentran, sin embargo, recomendaciones de autores sobre el límite mínimo de miembros que deberían tener los consejos de familia, aunque en algunos casos se alude a grupos de cinco miembros como el tamaño –deberíamos entender mínimo– normal de las familias pequeñas. Ese tamaño se correspondería, por ejemplo, con una familia en segunda generación formada por los padres y sus tres hijos, sin presencia de esposos o miembros de la familia política de estos.

²⁷² Leach, P. (2012), p. 40.

²⁷³ Leach, P. (2012), p. 53.

²⁷⁴ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), pp. 238-240.

²⁷⁵ Lansberg, I. (1999), p. 303.

²⁷⁶ Así una familia con 200 miembros, lo cual tampoco es inusual entre familias multi-generacionales exitosas, debería tener un consejo de familia con veinte o treinta miembros. ¿Sería este consejo gestionable? ¿Podría cumplir su finalidad? Institute for Family Business (2012), p. 8. En el caso Clark Shoes la familia –ya en 6ª generación– tiene un “family shareholder council” compuesto por 16 miembros accionistas elegidos de entre los 350 existentes. La proporción es de un consejero por cada 21,8 accionistas. Nótese que, de realizarse la proporción respecto a todos los miembros de la familia, y no solo respecto a los accionistas, probablemente se duplicaría.

2.3. Sistemas de elección del consejo de familia.

Como hemos visto, en los consejos de familia que operan como reunión de toda la familia no es necesario ningún sistema de selección ni de elección, pues simplemente todos los miembros de la familia –conforme a la definición que se haya hecho del criterio de pertenencia– pertenecen al consejo. Pero en los casos en que el consejo de familia tiene naturaleza representativa, es preciso elegir a un grupo de entre todos los miembros elegibles de la familia y, por tanto, se precisa de la aprobación de un sistema que legitime la selección o elección.

¿Qué sistemas posibles hay para definir la composición de los consejos de familia? Además de la mera designación de los criterios de pertenencia a la familia que definen la pertenencia al consejo de familia en los consejos asemejados a la reunión familiar, podríamos distinguir otras dos grandes modalidades de composición de los miembros del consejo de familia: una de naturaleza *selectiva* y otra de naturaleza *electiva*.

Se puede abordar la composición de los consejos de familia *de modo selectivo* cuando todos los miembros de la familia, o bien un comité o grupo designado al efecto, selecciona o nombra –nombra– a los miembros del consejo. La modalidad de selección sin elección suele funcionar en familias aún no muy grandes en tamaño y con mucha cohesión y confianza entre sus miembros. El grupo seleccionado o nombrado se aprueba por consenso de todos los miembros de la familia y no por elección²⁷⁷.

Esta modalidad de selección opera especialmente con éxito en aquellas familias que, habiendo optado por un sistema de representación por ramas en el consejo de familia, delegan en cada una de estas ramas la facultad de seleccionar de entre sus miembros a los representantes²⁷⁸. Cuando cada una de esas ramas no alcanza tamaños muy grandes, parece excepcional que se adopte un sistema de elección democrática, mucho más complejo de organizar y gestionar. Este sistema de representación por selección de representantes dentro de cada rama familiar funciona con mucha eficacia en empresas familiares que están en o han superado la etapa de consorcio de primos.

La modalidad selectiva de composición de los consejos de familia también parece muy idónea para aquellas familias que quieren garantizar la aplicación de criterios de diversidad y/o representación predeterminados. Por ejemplo, ciertos miembros que sean a su vez miembros del consejo de administración, o accionistas de la compañía, o que tengan determinadas condiciones. La composición diversa o representativa según el interés de la familia no puede garantizarse en modo alguno aplicando sistemas democráticos puros²⁷⁹.

La otra gran modalidad o sistema de composición del consejo de familia es la de elección democrática, es decir, mediante la aprobación de un procedimiento electoral que habrá de operar mediante el voto emitido de acuerdo a unas reglas aprobadas previamente por la familia.

²⁷⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 267.

²⁷⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 83.

²⁷⁹ En nuestra opinión, este hecho explica por qué las familias utilizan, frecuentemente en sus primeras etapas de evolución, esta modalidad de diseño de miembros de los Consejos de familia y porque las familias que lo abandonan pasando a sistemas de elección democrática ya no pueden garantizar criterios de diversidad en la composición del consejo de familia.

Entre estos sistemas que se basan en procedimientos electorales podríamos a su vez distinguir:

- Sistemas democráticos (cada miembro un voto), en que cada miembro de la familia tiene derecho a votar sin tener en consideración ningún otro criterio, especialmente en lo que toca a las acciones o representación en la propiedad de la empresa familiar.
- Sistemas mixtos, en que los miembros de la familia pueden votar, pero estos resultados se complementan con otros criterios de representatividad accionarial, tanto de los electores como en su caso de los elegidos²⁸⁰.

Tanto los sistemas democráticos como los sistemas mixtos pueden, a su vez, apoyarse en criterios de elección de los miembros más delimitados, definidos u orientados, por ejemplo, basados en cualidades precisas o en alcanzar una determinada representación familiar o accionarial, o también basados en un grupo de candidatos seleccionado previamente como base para la elección.

Estrecha relación con los sistemas de elección de los miembros del consejo de familia tiene la pregunta acerca de la duración del mandato de los consejeros. ¿Suelen los consejos de familia determinar un término de mandato para los elegidos o no? ¿En qué casos lo hacen? ¿Qué duración es aconsejable para los consejos de familia?

Algunos autores advierten que no todos los miembros del consejo de familia y consejos de familia se eligen por una duración determinada. En las primeras etapas de funcionamiento del consejo de familia, su duración puede bien ser indefinida. De ese modo, se puede mantener lo que funciona bien durante un tiempo acorde con la lenta evolución biográfica de la familia²⁸¹.

La delimitación temporal de los mandatos de los miembros del consejo y/o del consejo de familia suele obedecer más bien a razones de rotación y participación de miembros de la familia, cuando su número es tal que siempre hay sustitutos que desearían participar y hay que facilitarles el acceso. Si la familia no desea generar una excesiva tensión también puede jugar con la prórroga o renovación de los mandatos iniciales. Neubauer y Lank sugieren la conveniencia de establecer límites temporales al mandato para facilitar la participación por rotación de los miembros de la familia y, así, la experiencia en la gestión del consejo de familia²⁸².

Tápies, en su muestra de varios consejos de familia españoles, describe como tres de siete consejos de familia en empresas familiares multi-generacionales utilizan términos de entre dos y tres años de servicio. Sin embargo, señala que la mayoría de los consejos de

²⁸⁰ Gallo, M.A. (2009), p. 66. “Una FEC alemana propietaria de una EFMG grande tiene la siguiente forma de elegir a los miembros de su consejo de familia. Se pide a los más de 130 accionistas miembros de la familia que nominen a potenciales candidatos, permitiéndose la auto-nominación. Una vez preparada la relación de todos los candidatos, cada uno de los accionistas miembros de la familia puede votar a un máximo de 15 personas. La regla aplicada es “una persona, un voto”, cualquiera que sea su participación en la propiedad. Toda persona que reciba 66 votos o más se convierte en nuevo miembro del consejo de familia. La razón de esta norma es que si más de la mitad de los accionistas de la familia quieren que alguien sea miembro del consejo, esa persona será buen representante de los intereses de la familia.”

²⁸¹ En muchos casos de Consejos de familia iniciales en empresas Familiares de primera y segunda generación no se prevén cambios significativos en la evolución de los miembros de la familia por periodos que pueden acercarse a los diez años.

²⁸² Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 83.

familia no tienen fijado un límite de mandato o duración de sus consejeros y, en la práctica, su rotación o sustitución se produce con mucha flexibilidad²⁸³.

Eckrich y McClure advierten, por su parte, la importancia de tener en cuenta, para facilitar las transiciones en la composición de los consejos de familia, la superposición de los mandatos de los miembros del consejo, de modo que no se aborde en cada ocasión la composición del total de los miembros. También tratan el tema de la continuidad en el liderazgo buscando fórmulas que faciliten la convivencia del líder saliente y el líder entrante, de modo que la actuación del consejo como equipo y la continuidad de sus fines se vea fortalecida.

2.4. Cualidades de los consejeros.

Los criterios de composición de los consejos de familia basados en las cualidades de los miembros de la familia elegibles, necesarias para el desempeño de las funciones o fines del consejo, suponen ya una etapa de configuración más profesionalizada de este órgano de gobierno. Así, las familias y los consejos de familia transitan desde sistemas de familiaridad –todos los miembros de la familia definidos son miembros del consejo de familia– a sistemas de representación –habitualmente de ramas, aunque caben otros criterios– y de estos sistemas de representación a sistemas de meritocracia o basados en las cualidades personales de los miembros a elegir para el consejo de familia. Los criterios basados en cualidades, pues, van introduciéndose poco a poco en la configuración de los órganos de gobierno de la familia.

Las primeras etapas de los consejos de familia utilizarán habitualmente criterios inclusivos para todos los miembros definidos de la familia y, en consecuencia, no harán discriminación alguna ni juicio previo sobre sus cualidades.

En un segundo momento los consejos de familia pasan a ser representativos, por lo que se hace ya prescriptiva la discriminación entre unos y otros miembros de la familia con base en determinados criterios que no necesariamente han de ser cualitativos. Así, por ejemplo, en la composición de un consejo de familia por selección o nombramiento de todo el grupo, cuando se admite como único criterio de legitimidad la pertenencia a una rama familiar, con total independencia de las cualidades personales del miembro. En estos casos, las cualidades pueden no ser el criterio determinante para la selección de los miembros del grupo, pero sí pueden ser tenidas en cuenta. En el ejemplo anterior podríamos conformar un consejo de familia con un miembro de cada rama de la familia, tratando además de que cada uno de ellos tuviera ciertas cualidades que estimamos convenientes para cumplir el fin que el consejo se propone. Incluso se podría facilitar a cada rama de la familia el listado con las cualidades que se estiman convenientes para el desempeño del cargo. Obviamente cada rama familiar sería libre de interpretar tales cualidades en el nombramiento de su representante.

Un segundo modo de configurar selectivamente o por nombramiento un consejo de familia representativo tendría lugar cuando todos los miembros definidos de la familia nombran a los miembros del consejo de familia previamente seleccionados²⁸⁴. Digamos que, en estos casos, propiamente “se compone” el consejo de familia. Cuando la familia

²⁸³ Ceja, L, Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 9.

²⁸⁴ Lansberg, I. (1999), p. 303.

selecciona en grupo la composición del consejo de familia, puede tener en cuenta las cualidades de los distintos miembros del grupo de un modo complementario²⁸⁵. Así el grupo puede nombrar a miembros que ostenten representatividad familiar junto con determinadas cualidades complementarias y necesarias para las funciones del consejo²⁸⁶. Las cualidades de unos y otros no se ven, pues, personalmente o de modo separado, sino colectivamente o como grupo. Tiene aquí pues cabida el concepto de equipo o de equipo de alto rendimiento que algunos autores adscriben al consejo de familia. Más que tener sus miembros unas excelsas cualidades predeterminadas, es el grupo más bien el que tiene que tenerlas. Puesto que, además, el consejo de familia es un órgano de representación familiar. ¿No es mejor, ciertamente, que el grupo represente a la familia y su diversidad en combinación con la cualificación personal de sus miembros?

Schuman, Stutz y Ward²⁸⁷ destacan el valor que para las empresas familiares tiene convivir con esta paradoja, entre la representación y la meritocracia, tratando de encontrar soluciones –a través de una metodología basada en mapas de polaridad– que aprovechen las ventajas de ambos enfoques. La idea resulta muy atractiva y útil, pero no apta para sistemas de elección democrática y libre.

En la composición de consejos de familia por métodos de elección democrática, la consideración de las cualidades de los miembros puede tener distintos enfoques. Primero, estos métodos parten de la base de que hay miembros de la familia que, o bien “se presentan” voluntarios para el servicio, o bien “son designados o seleccionados” en una lista de elegibles. En todos estos casos, conocer previamente cuáles son las cualidades que los miembros de la familia han de tener en cuenta para presentarse voluntarios al servicio, o bien para designar o preseleccionar a un grupo de candidatos, es importante y muy útil. Segundo, para cuando se efectúe la votación, también es útil que los miembros de la familia que votan puedan conocer, y por tanto considerar previamente, las cualidades que un miembro del consejo de familia debe tener para cumplir con las funciones y la misión de ese concreto consejo de familia.

Cabe concluir, por tanto, que resulta de la mayor importancia para las empresas familiares la delimitación de las cualidades que los miembros del consejo de familia han de observar, así como de las funciones y misión del consejo de familia como equipo, a fin de educar e influir positivamente en la mejor composición del órgano. Cuanto más avanzada esté la configuración del consejo de familia como un órgano de gobierno más que de comunicación, más necesario será abordar y explicitar estas cuestiones referidas a las cualidades de sus miembros.

Esta transición podría describirse como la transición de la familiaridad a la representación, y de la representación a la meritocracia. Los criterios de selección o nombramiento de consejos de familia serían, pues, más típicos de las etapas de sociedad de hermanos, en las que se tiende a conformar grupos “colectivamente” con miembros de las diferentes generaciones, ramas y edades para lograr una diversidad representativa. En las etapas de consorcios de primos pueden darse muy habitualmente criterios de selección y nombramiento de los miembros del consejo de familia por ramas, aceptando el uso de criterios más basados en la pertenencia a la familia o, en palabras de Leach, más

²⁸⁵ Tàpies, J. (2008), p. 10.

²⁸⁶ Schuman, A. Stutz, S. y Ward, J.L. (2010), p. 130. Refieren como una familia puede componer el consejo con un miembro que tenga condiciones de liderazgo y dirección de equipos, otro tenga pasión por la historia familiar, otro tenga experiencia en programar actividades para jóvenes, etc.

²⁸⁷ Schuman, A. Stutz, S. y Ward, J.L. (2010), p. 130.

tribales²⁸⁸. El protagonismo central de criterios de meritocracia suele darse cuando las familias superan el sistema de representación por ramas. Aunque no existe constancia en la investigación acerca de cuándo se produce este hecho, puede inferirse que se da como pronto en esa tercera generación y posiblemente con más facilidad a partir de la cuarta y quinta generación²⁸⁹.

En esa transición de la representación a la meritocracia, incide también la implantación y desarrollo o despliegue de sistemas de gobierno corporativo, tanto en la empresa como en la familia. Aunque podría pensarse que una mayor profesionalización, y por tanto meritocracia, en los órganos de gobierno de la empresa llevaría a su vez consigo una mayor profesionalización o meritocracia en los órganos de gobierno de la familia, no siempre es así, o al menos no lo es de modo inmediato. Es una experiencia común, en empresas familiares que han implantado un consejo de administración profesionalizado con externos y miembros de la familia cualificados, que los miembros de la familia no cualificados para el consejo de administración pasen a formar parte del consejo de familia. Recordemos que una de las funciones del consejo de familia es representar a la familia y ser su voz, especialmente respecto a quienes no están ya como representantes en la empresa.

Por tanto, si bien la profesionalización de los consejos de administración suele llevar consigo una profesionalización de los consejos de familia, no suele darse el mismo paralelismo en cuanto a la consideración de las cualidades de los miembros o representación por méritos. De hecho, normalmente, cuanto más se impulsa la composición por méritos de los consejos de administración, más se tolera la composición por criterios familiares de los consejos de familia. Solo con el tiempo pasan los consejos de familia por todo el proceso de profesionalización: desde la configuración formal del órgano –sin cualidades específicas de sus miembros– a la estructuración avanzada del órgano como uno de gobierno con cualidades muy definidas de los miembros y representación por méritos basados en elección democrática abierta. Digamos que, en las primeras etapas –que son, además, aquellas en que se encuentran un gran número de las empresas familiares– la mayor profesionalización en el sistema de gobierno de la empresa produce la aparición del sistema de gobierno de la familia, bajo criterios familiares frente a empresariales, de representación frente a méritos.

Por último, además de la etapa que atraviese la familia –su tamaño y número de miembros– y la corporativización de los sistemas del gobierno empresarial y familiar, también es preciso tener en cuenta la referencia real de esas cualidades que se piden a los miembros de los consejos de familia. Esta referencia real viene dada por la amplitud y complejidad de las empresas en que participe la familia, el tamaño y complejidad de la estructura patrimonial familiar y, en su caso, de las instituciones filantrópicas o fundaciones que administre. A mayor desarrollo de estas instituciones de creación de riqueza, y a mayor complejidad de sus estructuras, más incidencia tendrán las cualidades y los méritos a aportar para el buen funcionamiento de los consejos de familia.

Lansberg, al tratar de cómo un comité de selección de candidatos al consejo de familia debería guiarse, señala varias cualidades exigibles. Entre ellas cabría destacar un fuerte compromiso con el legado familiar, así como la voluntad de disponer del tiempo necesario

²⁸⁸ Leach, P. (2012), p. 39. En el mismo sentido, Schuman, A. Stutz, S. y Ward, J.L. (2010), pp. 30-31.

²⁸⁹ Debemos subrayar que no existe investigación sobre los tipos de Consejos de familia más allá de las etapas de consorcio de primos, razón por la que aún sabemos muy poco acerca de los tránsitos de sistemas de representación a sistemas meritocráticos basados en las cualidades.

para los trabajos que el consejo requiera. Junto con las anteriores, ser confiable –gozar de la confianza de la familia–, capacidad de liderazgo y habilidades de comunicación y resolución de conflictos, son cualidades relevantes para un miembro del consejo de familia²⁹⁰.

Eckrich y McClure, tomando como punto de vista el propósito de servicio del consejo de familia, establecen varias cualidades para los miembros del consejo de familia:

- Voluntad de dedicación y disponibilidad de tiempo efectiva.
- Habilidades de comunicación (escucha, persuasión y rendición de cuentas).
- Negociación y habilidades políticas.
- Madurez.
- Comprensión y compromiso con la visión y misión familiares.
- Accesibilidad a todos los miembros de la familia.
- Respeto y confianza de la familia.

Además de estas cualidades, algunas familias establecen ciertos límites de edad y/o experiencia que los candidatos deberían observar para estar cualificados²⁹¹. El límite de edad se entiende muy unido a la cualidad de madurez en el candidato. Esta limitación por razón de la edad choca, sin embargo, con muchos autores que contemplan los consejos de familia en la primera generación casi como reuniones informales de padres e hijos aún en edad estudiantil. Obviamente, este requerimiento contempla consejos de familia ya profesionalizados propios quizá de etapas más avanzadas en la evolución de la empresa familiar.

Leach²⁹² considera que los miembros de consejos de familia en empresas multi-generacionales son nombrados por la asamblea familiar tomando en consideración cualidades como:

- Disponibilidad personal para dedicar el tiempo necesario.
- Cualificaciones específicas.
- Capacidad de liderazgo.
- Habilidades de comunicación.

Algún autor parece distinguir entre cualificaciones o cualidades profesionales y actitudes de tipo personal y familiar, al referir que algunas familias prefieren componer el consejo de familia con miembros que manifiesten entusiasmo y compromiso con el proyecto empresarial familiar, antes que con miembros que tengan determinadas cualidades profesionales. Así es para Ceja, Barbat y Tàpies²⁹³, que entienden que las actitudes de entusiasmo y compromiso tienen entre las familias prioridad sobre las cualificaciones o competencias, como criterio de elección de miembros del consejo de familia. Bajo este punto de vista se podría considerar que, siendo para las empresas familiares prioritaria o central la actitud y el compromiso con el proyecto familiar, podría excluirse de la participación en el consejo de familia a los miembros que no tengan esta actitud. En

²⁹⁰ Lansberg, I. (1999), p. 303.

²⁹¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 83. al respecto de la edad ponen como ejemplo los dieciocho o veintiún años de edad para ser miembro del consejo de familia.

²⁹² Leach, P. (2012), p. 40.

²⁹³ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 9.

efecto, que haya miembros en el consejo de familia que no tengan ningún entusiasmo por el proyecto empresarial familiar o que no estén debidamente comprometidos con él, puede dar lugar a algunas perversiones de la misión del órgano y, en todo caso, ser motivo de división en el seno del propio consejo.

Neubauer y Lank, desde la óptica del desarrollo de estructuras de gobierno corporativo, parecen inclinarse por la idea de elegir a los miembros del consejo de familia según sus habilidades para trabajar en las funciones que el consejo requiere. Parece lógico que, siendo el consejo de familia un órgano de gobierno con funciones no solo de comunicación, sino también decisorias y de adopción de políticas vinculantes para otros miembros de la familia, esté formado por miembros que tengan los conocimientos y las habilidades necesarias para ese tipo de funciones decisorias. Frente a la prioridad mostrada por Ceja, Barbat y Tápies hacia las actitudes de entusiasmo y compromiso con el proyecto empresarial familiar, cabría oponer los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con las concretas funciones de gobierno que el consejo de familia tenga encomendadas. Cabría distinguir, pues, entre funciones para las cuales la actitud y el entusiasmo sean muy relevantes, como lo sería la organización de asambleas y encuentros familiares o crear una newsletter o una web familiar, y otras funciones con contenidos más técnicos y más complejos, como podría ser la aprobación de un pacto de accionistas o la sugerencia de políticas testamentarias a los miembros de la familia.

Favorable a la consideración de las cualidades de los miembros del consejo de familia según las funciones concretas que el consejo haya de desarrollar se muestra Gallo, al subrayar que las cualidades han de ser adecuadas a las tareas a realizar²⁹⁴. No obstante, esas tareas se describen en relación a la unidad entre los miembros de la familia y no específicamente a funciones del consejo como equipo de trabajo, o a competencias de índole más profesional o técnica:

El rol de los miembros del consejo de familia como primer órgano para la consecución de unidad en la familia empresaria es ser motor de unidad, tratando de identificar con anticipación las causas que pueden conducir a la desunión, buscando y promoviendo soluciones, dando lugar a motivos de confianza duradera en las personas y en sus intenciones²⁹⁵.

Para este autor, es de la mayor relevancia distinguir que hay órganos en los cuales, para participar, el criterio básico es la posesión de cierta competencia profesional, como sucede, por ejemplo, con los consejos de administración²⁹⁶. Bajo este mismo punto de vista, también los consejos de familia, según las funciones que desempeñen y su complejidad estructural, pueden requerir de competencias profesionales específicas entre sus miembros. Gallo lo explica del modo siguiente:

Para cualquier desempeño en los órganos que una familia empresaria establece para el objetivo de la unidad, la persona tiene que cumplir las condiciones de saber y querer. Saber actuar en estos órganos requiere aprendizaje específico, aunque haya muchas personas que piensen que no hace falta, pues por ser la familia una institución de derecho

²⁹⁴ Gallo, M.A. (2008a), p. 211.

²⁹⁵ Gallo, M.A. (2010), p. 7.

²⁹⁶ Gallo, M.A. (2008a), pp. 229-230.

natural el ser humano tiene conocimientos innatos para desempeñar tareas en ella, pero sin embargo, es siempre preferible desarrollar estos conocimientos innatos y aprender a hacer cada vez con mayor perfección²⁹⁷.

2.5. Liderazgo en el consejo de familia.

El tema del liderazgo de los miembros del consejo de familia, y especialmente, de entre ellos, el de su presidente, merece una consideración separada por su relevancia para la creación y desarrollo de los consejos de familia. El sistema de gobierno propio de la familia tiene que responder a una misión diferente respecto del sistema de gobierno propio de la empresa. La diferencia a nivel de gobierno corporativo entre ambos sistemas dio lugar al nacimiento de diferentes estructuras, principalmente los consejos de administración y de familia, aunque también las juntas de accionistas o asambleas familiares. Siendo distintos los fines de ambos sistemas y, sobre todo, operando con o desde realidades distintas –la empresa de un lado, la familia de otro– el liderazgo de ambos sistemas habría de tener perfiles distintos. ¿Cómo se ha abordado esa distinción en la literatura sobre el gobierno familiar? ¿En qué difieren ambos estilos de liderazgo? ¿Cómo identificar y educar líderes para nutrir ambos sistemas?

En la literatura anglosajona se ha definido al líder de la familia como el *Chief Family Officer* (CFO), o en algunos casos como el *Chief Emotional Officer* (CEmO), en contraposición al *Chief Executive Officer* (CEO) líder del sistema empresarial. En la literatura en castellano se ha generalizado el término de *Jefe Emocional de la Familia* (JEF) en contraposición al Jefe Ejecutivo Principal (JEP), líder del sistema empresa. En cualquier caso, todos los términos coinciden en destacar que el liderazgo propio de la familia tiene un profundo componente emocional o afectivo. A los miembros de una familia se les gana con afecto, no con resultados.

El liderazgo de la familia suele identificarse con el liderazgo del consejo de familia, pues es este el órgano de gobierno más visible del sistema familia, desde el cual incluso se da forma y organizan las demás estructuras familiares, como la asamblea de familia. Además, al coincidir el consejo de familia con la asociación o asamblea familiar en las primeras etapas de vida de las empresas familiares, es claro que el liderazgo de la familia es de suyo el propio del consejo de familia²⁹⁸. ¿Y cómo es ese estilo de liderazgo familiar?

Gallo lo describe del modo siguiente:

(...) se debe recalcar la importancia que para la promoción de la unidad tiene la figura del jefe emocional de la familia, persona que es el centro del afecto y respeto de la familia, persona que despierta la confianza y que con su prudencia enmarca las situaciones críticas en las relaciones de la familia. Es responsabilidad del jefe emocional de la familia presidir y dinamizar la asamblea de Familia y el consejo de Familia²⁹⁹.

²⁹⁷ Gallo, M.A. (2010), p. 7.

²⁹⁸ La práctica demuestra como los miembros de la familia que muestran liderazgo familiar y gozan del afecto de los miembros de la familia suelen ser a su vez los impulsores de la creación de los Consejos de familia o a quienes se encomienda su constitución y desarrollo. No obstante el liderazgo familiar no es exclusivo del consejo de familia.

²⁹⁹ Gallo, M.A. (2008a), p. 211.

O, en referencia a las funciones y roles del Jefe Emocional de la Familia:

Es la persona considerada centro de afecto y respeto dentro de la familia, habitualmente un miembro de la generación mayor. Su existencia es reconocida por todos y ha alcanzado esta posición de un modo natural. Cuando no existe, las dificultades en las relaciones de la familia son superiores.

- Conocer bien las personas de la familia. Sus problemas, intenciones, intereses... sus cualidades, niveles de formación, actitudes.
- Conocer las relaciones que se dan entre los miembros de la familia, las vinculaciones más especiales, los roces.
- Escuchar a todos. Prudencia en los juicios. Consultar, no tomar partido precipitadamente o con favoritismo.
- Entender lo suficiente de empresa, en general, y conocer la situación de la empresa familiar, la actuación de sus órganos de gobierno, el director general y sus principales colaboradores.
- Liderar el consejo de familia y responsabilizarse del proceso de implantación del protocolo familiar, en la parte que hace referencia a la familia, conociendo cómo avanza en la parte que corresponde a la empresa.
- Transmitir al consejo de administración los tópicos importantes para preservar e incrementar la unidad en la familia, y para incrementar su compromiso con la empresa familiar.
- Identificar los orígenes de la falta de confianza, y promover las actitudes y acciones que la incrementan.
- Promover actividades que conducen a que los miembros de la familia se conozcan mejor, pasen buenos ratos juntos, etc.
- Promover los valores de la familia y de la empresa. Mantener las tradiciones de la familia e iniciar los cambios necesarios en ellas.
- Responsable de mantener viva la historia de la familia y de que ésta sea conocida por todos³⁰⁰.

Para Eckrich y McClure el liderazgo familiar requiere coraje, optimismo, persistencia y una actitud de servicio³⁰¹. Este enfoque en esa distintiva actitud de servicio a los miembros de la familia amplia, sirve además para distinguir la naturaleza del consejo de familia como órgano de gobierno frente a la naturaleza del consejo de administración. En un caso la relación es de jerarquía y poder (sistema empresa), y en otro caso la relación es de autoridad y servicio (sistema familia).

Ward, por su parte, entiende que el líder familiar ha de alimentar el espíritu de la familia y cuidar de él, de modo que las alegrías y motivos de ser una familia no sean oscurecidas u ocultadas por las preocupaciones y exigencias de la empresa³⁰². El liderazgo familiar no es para este autor el liderazgo empresarial: quienes gestionan una familia como gestionan su empresa quizá no sean quienes deban guiar a la familia. El liderazgo familiar tiene un “toque” propio, un estilo y una perspectiva diferentes. El líder de la familia ha de ser alguien que esté interesado en todos los miembros de la familia por encima de su

³⁰⁰ Gallo, M.A. (2010), pp. 9-10.

³⁰¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 219. “Leadership in a family requires courage, optimism, persistence, and a focus on serving”.

³⁰² Ward, J.L. (2004b), p. 124. “The family leader nurtures the spirit of the family and sees to it that the joys and issues of being a family are not swallowed up by the demanding concerns of the business.”

rama.³⁰³ El liderazgo familiar es asimilado por Ward al propio del *sucesor de la madre*, es decir, ese estilo de liderazgo muy fecundo pero oculto y sutil, invisible quizás para los miembros de la familia, a veces inadvertido e incluso dado por supuesto. Al igual que Eckrich y McClure, este autor destaca la actitud de servicio como la nota de distinción del líder familiar³⁰⁴. Esta asimilación del liderazgo familiar a las virtudes propias de la madre abona la práctica de que sean en muchas ocasiones las mujeres quienes mejores perfiles presentan para estas tareas.

Al preguntarse si, en relación a la empresa familiar, las mujeres tienen unas condiciones de comunicación y liderazgo distintas de los varones, Dugan contesta afirmativamente. Para Dugan, las mujeres se comunican y lideran con un marcado enfoque *preventivo*, de modo que, si ven o advierten potenciales conflictos o problemas entre los miembros de la familia, normalmente reaccionarán de inmediato promoviendo la creación de foros u órganos de gobierno, así como la adopción de políticas que eviten el posible conflicto³⁰⁵. De algún modo se advierte que las mujeres ejercen respecto al gobierno de la familia un liderazgo discreto, en ocasiones denominado “invisible” –quizás fruto de la cultura en una determinada época–, aunque ese liderazgo cada vez gana más visibilidad³⁰⁶.

La mujer actúa, por tanto, preventivamente, mientras que el varón lo hace reactivamente. Y, siendo así que los consejos de familia tienen como finalidad promover la unidad entre sus miembros y evitar todo aquello que pueda originar divisiones, la mujer está más equipada naturalmente para comprender y poner en marcha las acciones necesarias para lograr su fin³⁰⁷.

Así lo constata Martínez quien, en un estudio sobre la participación de la mujer en la empresa familiar, efectuado sobre una muestra de empresas familiares latinoamericanas, advierte que de un grupo de 127 mujeres de 51 empresas, 29 trabajan en la empresa, 27 desempeñan cargos de consejo de administración y 68 de ellas, es decir más del doble, participan en consejos de familia³⁰⁸. A este contundente dato hay que añadir otro factor, pues muchas de las mujeres que declaran trabajar o ser consejeras es muy posible que simultaneen dicha actividad con la participación en los consejos de familia.

Para Martínez hay una clara correlación entre la dificultad de las mujeres para contribuir con su trabajo diario a la empresa, y la facilidad para contribuir de un modo más flexible

³⁰³ Ward, J.L. (2004b), p. 125.

³⁰⁴ Ward, J.L. (2004b), p. 95. “Family Leadership needs to be seen not as a power position but as a serving position.”

³⁰⁵ Dugan, A. Krone, S. LeCouvie, K. Pendergast, J. Kenyon-Rouvinez, D. y Schuman, A. (2008), p. 104. “Do women really communicate and lead differently from men? We think so. In our experience, women often communicate and lead in a preventive way. If they have even a sniff of potential conflict in a family firm, they’ll jump on it before it turns into a full-blown problem. What we see men do, however is react. If there’s a hint of a problem, they often ignore it, either hoping it will get better or go away of that someone will come along and fix it. Women are more likely to step in and say: “let’s sit down and have a meeting about this” or “let’s develop a policy so this doesn’t happen again”. Generally, women tend more than men to try to set up an infrastructure within a business to prevent conflicts from getting out of hand.”

³⁰⁶ Blondel, C. (2005), pp. 7-8.

³⁰⁷ Asociación de Empresas Familiares de Chile, (2014), pp. 25-27. Se destaca como “rol” de la mujer en el consejo de familia, facilitar la asertividad, admitir la diversidad, apreciar lo positivo de cada miembro de la familia, ser ejemplo de valores, alentar la autoconfianza y el emprendimiento de los más jóvenes.

³⁰⁸ Martínez, J. (2006), pp. 202-203.

a través de los consejos de familia³⁰⁹. Esta sería una de las causas que explicarían el fenómeno del liderazgo femenino en los órganos de gobierno de la familia en general, y en los consejos de familia en particular.

3. Administración y gestión del consejo de familia.

El tema de la administración y gestión del consejo de familia como órgano de gobierno supone ahondar en los factores que inciden en su adecuada y progresiva profesionalización. La estructuración o profesionalización del consejo de familia supone un progreso en sus funciones de gobierno y una evolución en su madurez, desde las primeras etapas de reunión familiar a las etapas más avanzadas en que se configura como un órgano que se interrelaciona coordinadamente con otros órganos de gobierno, especialmente de la empresa, para el cumplimiento de los fines del sistema corporativo. En consecuencia, la profesionalización de los consejos de familia sigue al desarrollo y profesionalización de los consejos de administración y las juntas de accionistas o consejos de dueños, de un lado, y al desarrollo de las asambleas familiares y otros comités de familia, de otro. Respecto al sistema empresarial, el consejo de familia debe facilitar sus funciones y coadyuvar siendo, como vimos, la voz de la familia. Respecto al sistema familiar, debe trabajar y rendir cuentas a la familia del cumplimiento de las funciones encomendadas.

Estas funciones interrelacionadas, que se desarrollan y despliegan en cada etapa de la empresa familiar con mayor complejidad, exigen una adecuada estructura y una administración y gestión de ese equipo de trabajo cada vez más profesional. Con profesional nos referimos aquí a que el régimen y funcionamiento del consejo de familia ha de estar más predeterminado por las concretas tareas interrelacionadas que debe ejecutar. Tàpies describe la necesidad de profesionalizar su funcionamiento del siguiente modo:

Lo importante es que la familia empresaria tome conciencia de que el consejo de familia es mucho más que un encuentro de familiares que, por su cariño, edad o poder, se reúnen informalmente para pasar un rato juntos y hablar de sus cosas. El consejo de familia es el órgano de gobierno del cual depende que esa familia empresaria siga teniendo en la presente y próxima generación, continuidad como tal familia empresaria en su empresa familiar. Tal objetivo no se puede conseguir sin una alta profesionalización de sus responsables, formalizar sus relaciones y documentar sus acuerdos³¹⁰.

Esa adecuación de su funcionamiento como órgano de gobierno es objeto, en muchos autores, de un paralelismo con la profesionalización de los consejos de administración. Así, al consejo de familia le será requerido un grado de profesionalización que responda a las necesidades de interrelacionarse con el consejo de administración. Nuevamente Tàpies hace referencia a esta necesidad:

³⁰⁹ Martínez, J. (2016).

³¹⁰ Tàpies, J. (2008), p. 9.

(...) el consejo de familia debe actuar con procedimientos profesionalizados al modo 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 puedan ejercer en la misma; sea éste el rol de accionista, consejero, directivo, sencillo trabajador, o una mezcla de ellos, la familia debe actuar siempre ante la empresa con la máxima profesionalidad posible³¹¹.

Para Gallo, como ya hemos dicho, el consejo de familia ha de configurarse como un *equipo de alto rendimiento*, es decir, ha de ejecutar con eficacia tareas complejas en interrelación –y sincronización– con otros órganos y, en consecuencia, también son válidas para su organización las reglas de comportamiento propias del consejo de administración³¹². Asimismo, Leach también advierte el paralelismo existente entre el consejo de familia y el consejo de administración a nivel de organización³¹³.

Advertida la importancia de que el consejo de familia funcione efectivamente como un órgano de gobierno dentro de un sistema corporativo, se hace preciso dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cómo regir su funcionamiento? ¿Qué cargos impulsan su actividad y dirigen y administran el equipo? ¿Cómo han de gestionarse sus reuniones para que resulten eficaces? ¿Cómo delegar funciones y administrar la participación de la familia?, ¿Necesitan de un presupuesto económico? ¿Cómo se puede evaluar su funcionamiento para introducir criterios de permanente mejora?

3.1. Distribución de cargos, funciones y responsabilidades.

Una vez el grupo de miembros que conforman el consejo de familia ha sido seleccionado o elegido por la familia, se afronta el tema de la distribución de tareas y responsabilidades para su funcionamiento como equipo. La prudencia aconseja que sean los propios miembros del equipo quienes tomen las decisiones pertinentes a su administración, si bien no es infrecuente que ya en el proceso de selección se hayan distinguido las funciones y cargos que desempeñarán los elegidos.

La distribución básica de funciones y responsabilidades, traducida en cargos, en el seno del consejo de familia sigue las mismas pautas que cualquier otro órgano de gobierno. Los consejos de familia necesitan, pues, de un presidente o *Chair* que dirige al equipo y lo representa ante otros órganos, así como de un secretario que realiza tareas de apoyo al presidente, principalmente para que el órgano funcione eficazmente. En las primeras etapas del consejo de familia puede entenderse como suficiente la existencia del presidente del consejo de familia, pero en etapas más avanzadas de formalización o profesionalización será habitual que se nombre también a un secretario. En algunos casos se puede nombrar a un vice-presidente o *Vice-chair* con la finalidad de sustituir o asumir funciones delegadas del presidente. Los demás consejeros ostentan el cargo de vocales con tareas, en cada caso específicas, que cumplir.

³¹¹ Tàpies, J. (2008), pp. 7-8.

³¹² Gallo, M.A. (2008a), p. 211.

³¹³ Leach, P. (2012), p. 40.

También pueden participar otros miembros con otras dedicaciones como consejeros o facilitadores externos, y observadores miembros de la familia en periodo de prácticas o *training*.

3.1.1. El presidente o Chair

El presidente o *Chair* del consejo de familia tiene como funciones principales, de un lado, la *dirección del consejo como equipo de trabajo* y, de otro, la *representación o interlocución* con los demás órganos de gobierno de la empresa y de la familia.

El presidente o *Chair* debe ser el líder que sirve como única finalidad a que el consejo de familia cumpla con su función de gobierno. Por lo tanto, debe generar apoyo y compromiso con las iniciativas del consejo motivando a los consejeros a participar activamente. Esta es la óptica de Eckrich y McClure, para quienes sus funciones específicas son:

- Liderar el consejo de familia, fijando objetivos, manteniendo el foco en las metas, coordinando su trabajo y evaluando su eficacia para optimizar su funcionamiento.
- Moderar las discusiones de las reuniones del consejo de familia para lograr que se alcancen las debidas conclusiones, decisiones y acciones.
- Gestionar los temas que, más allá de la actividad del consejo de familia, hayan de ser objeto de planteamiento a todos los miembros de la familia.
- Actuar como representante e interlocutor del consejo de familia, especialmente ante el consejo de administración, pero también ante los demás órganos de gobierno de la empresa o de la familia³¹⁴.

La descripción de las funciones principales del presidente del consejo de familia formulada por Eckrich y McClure es adoptada en su integridad por Ceja, Barbat y Tàpies³¹⁵ en su estudio acerca de la estructura de diversos consejos de familia en España.

Leach³¹⁶ describe la función del presidente del consejo de familia en similares términos, como líder o responsable de la dirección del consejo como equipo, de un lado, y como representante o interlocutor ante los demás órganos del gobierno empresarial o familiar, de otro. Estas funciones *de dirección* de equipos y *de interlocución o representación* parecen definir bien el rol del presidente del consejo de familia.

Entre los autores que han abordado la función del presidente del consejo de familia existe consenso en que no debe ser la misma persona que preside el consejo de administración, reforzándose así su función representativa o de interlocución.

El papel del presidente del consejo de familia como representante de la familia e interlocutor ante el consejo de administración de la empresa presenta una indudable importancia. Gallo se refiere a esta función especial del presidente del consejo de familia

³¹⁴ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 86.

³¹⁵ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013) p. 9.

³¹⁶ Leach, P. (2012), p. 40. “The family assembly or the family council itself should also elect a chairperson to lead the council’s work, acting as an interface between owners, the wider family and the board. It is the chair who tends to be the driving force for keeping communication channels open.”

encuadrando su ejercicio en relaciones informales de veracidad y discreción, habitualmente –aunque no exclusivamente– conducidas por los líderes de ambos órganos de gobierno³¹⁷. El presidente del consejo de familia tiene el deber de informar al presidente del consejo de administración de todas las circunstancias familiares que puedan ser relevantes para el ejercicio del buen gobierno empresarial. Bajo esta perspectiva de interlocución y representación debemos entender que el presidente del consejo de familia debe comprender muy bien las diferencias entre las estructuras de gobierno de la familia y las estructuras de gobierno de la empresa, evitando que el consejo de familia se convierta en un *consejo de vigilancia* del consejo de administración de la empresa y se arrogue funciones más propias de la junta general de accionistas³¹⁸.

Algunos consejos de familia nombran también a un vice-presidente o *Vice-chair*, con la finalidad de asistir al presidente mediante cierta división de funciones, especialmente necesaria cuando se fomenta la delegación mediante el trabajo de comités y grupos de trabajo. Algunos autores ven en este cargo una oportunidad de ampliar la participación de los miembros de la familia que permite desarrollar experiencias mediante el ejercicio de cargos y responsabilidades, por ejemplo con la intención de educar a los miembros jóvenes³¹⁹. Otros autores ven en este cargo de asistencia al presidente del consejo de familia una oportunidad para tener prevista la sucesión del presidente dentro del propio consejo³²⁰.

En algunos casos, sobre todo en países anglosajones, la figura del *Vice-chair* del consejo de familia viene a identificarse, o a asumir también, las funciones administrativas más propias del secretario.

3.1.2. El secretario.

El secretario del consejo de familia tiene como responsabilidad asistir al presidente o, en su caso, al vice-presidente, en ciertas tareas administrativas necesarias para el correcto funcionamiento del órgano de gobierno. Estas tareas administrativas pueden incluir la asistencia para cursar debidamente las convocatorias, la obtención de la información a remitir a los miembros del consejo, la preparación del lugar adecuado y los equipos necesarios para el trabajo a desarrollar en la reunión, el manejo y/o disposición de los fondos económicos del consejo de familia y, especialmente, la documentación y archivo de las actas o minutas del consejo de familia.

Pese a la importancia que tiene esta función para la eficacia de las reuniones del consejo de familia y el cumplimiento de sus fines, las funciones del secretario y su perfil no han sido objeto de estudio o descripción más allá de la mera constatación de su conveniencia.

A esta importancia se refiere Leach, quien, más allá de describir la función o cargo del secretario del consejo de familia, subraya la importancia de habilitar una secretaría administrativa de índole más profesional dotada económicamente para garantizar su eficaz desempeño, con las funciones de organizar la diaria actividad del órgano, archivar y

³¹⁷ Gallo, M.A. (2010), p. 8.

³¹⁸ Gallo, M.A. (2008a), p. 211.

³¹⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 86.

³²⁰ Leach, P. (2012), p. 42.

custodiar las actas o minutas de las deliberaciones y acuerdos, y circularlas junto con la información necesaria a los miembros de la familia³²¹.

3.1.3. Los consejeros o vocales del consejo.

Los miembros del consejo de familia que no tienen la condición de presidente, vicepresidente o secretario, ostentan la condición de consejeros o, en otros términos, vocales del consejo. Los consejeros o vocales del consejo, pese a no tener un deber o cargo específico, tienen que cumplir con los deberes y responsabilidades propios de su rol en el consejo de familia.

En opinión de Gallo, el rol de los miembros del consejo de familia está determinado por la promoción de la unidad y la confianza entre los miembros de la familia:

El rol de los miembros del consejo de familia como primer órgano para la consecución de unidad en la familia empresaria es ser motor de unidad, tratando de identificar con anticipación las causas que pueden conducir a la desunión, buscando y promoviendo soluciones, dando lugar a motivos de confianza duradera en las personas y en sus intenciones³²².

De modo común se entiende que el rol de los consejeros no es otro que el cumplimiento de los deberes necesarios para el trabajo del equipo, es decir, del consejo de familia como órgano. Así, habrán de asistir a las reuniones, preparar y estudiar en su caso la información facilitada, participar en las deliberaciones y emitir sus opiniones para llegar a acuerdos. Al margen de ese trabajo de equipo que suponen las reuniones del consejo de familia, un consejero debe estar en permanente disposición de atención y seguimiento de los intereses y circunstancias que afectan a los miembros de la familia.

Algunos autores recomiendan la distribución de tareas específicas o encargos para cada consejero según sus cualidades o posibilidades de aportación a las necesidades de la familia, por ejemplo, educación, organización de reuniones de la asamblea familiar, comunicación, temas patrimoniales, etc.

3.1.4. Otras figuras.

No pertenecen a la estructura del consejo aunque merecen cierta atención dos figuras: la del facilitador y la del observador. El facilitador es un profesional externo a la familia que puede participar puntual o establemente en las reuniones del consejo de familia con el fin de facilitar la comunicación, la administración de la reunión y el logro de los objetivos fijados. Siendo así que a las familias les resulta en ocasiones particularmente difícil avanzar en el camino de la profesionalización de sus reuniones, antes informales, el papel de los facilitadores en la administración y eficacia de las reuniones es bastante relevante.

³²¹ Leach, P. (2012), p. 44.

³²² Gallo, M.A. (2010), p. 7.

En segundo lugar, pueden participar en los consejos de familia otros miembros de la familia, habitualmente jóvenes, con la finalidad de aprender y adquirir experiencia como observadores, “sin voz ni voto”³²³.

3.2. El presupuesto económico.

El consejo de familia como órgano de gobierno profesionalizado precisa de cierto soporte material y dotación económica para poder desplegar eficazmente su actividad y cumplir sus fines. Si bien es normal que muchas empresas facilitan el soporte material, y a veces económico, necesario para que los consejos de familia desarrollen su actividad, no es menos cierto que su progresiva profesionalización requiere de cierta autonomía también en lo material y económico. El consejo de familia necesita de un presupuesto económico para desplegar sus actividades³²⁴.

¿Quién debe pagar o asumir los gastos económicos de la actividad del consejo de familia? ¿La familia o la empresa? Siendo el consejo de familia un órgano de gobierno de la familia, no encuadrado por tanto en la estructura empresarial, conviene que tenga en la medida de lo posible plena autonomía respecto de esta, aunque esta autonomía se vaya adquiriendo gradualmente y por etapas. La aportación de soporte material y económico a las actividades del consejo de familia por parte de las empresas operativas presenta ciertos inconvenientes que es preciso considerar en su justa medida³²⁵.

Así, la utilización de oficinas de las empresas y salas de reuniones para el consejo de familia, además de los inconvenientes de coordinación con las necesidades de la empresa, suele generar cierta confusión con los directivos y empleados de esas empresas operativas que no es conveniente desdeñar. Desde un punto de vista de la discreción necesaria de las actividades del consejo de familia ya es chocante que sus reuniones tengan lugar en las salas de reuniones de la empresa, pues, en muchos casos, el mero hecho de que se reúnan los miembros de la familia, así como las evidentes muestras que pueden obtenerse o inferirse de la actitud de estos, la intensidad de las reuniones, etc., son motivo suficiente para la alarma innecesaria de los directivos y empleados de la empresa. Desde otro punto de vista, la utilización de oficinas de la empresa puede llevar consigo, aun inconscientemente, la asunción de un rol de consejo de vigilancia del consejo de administración, o incluso de confusión funcional con la junta general de accionistas.

Por otro lado, la dotación económica o sufragio de gastos por parte de la empresa presenta indudables condicionantes de tipo tributario, además de otras consideraciones de justicia respecto a los gastos que se imputan a las empresas operativas y, por lo tanto, a los presupuestos con que trabajan los directivos y el consejo de administración. Cuando no existen fondos económicos disponibles para la familia fuera del ámbito de las empresas operativas, se hace además complejo que el consejo de familia pueda desplegar sus potenciales funciones creando los fondos necesarios para vehicular las necesidades de la

³²³ Leach, P. (2012), p. 38.

³²⁴ Chiner, A. (2008), p. 4.

³²⁵ Ward, J.L. (2008), p. 110. El autor describe el caso en que la empresa operativa asume los gastos de las reuniones familiares y el impuesto implícito que supone sobre los accionistas mayoritarios que asumen gastos imputables en mayor proporción a los accionistas minoritarios e incluso a los familiares no accionistas.

familia (fondos de educación, de becas, de microliquidez y macroliquidez para compraventas de acciones, de ayuda a emprendimientos, etc.).

Por estas razones, entre otras, las familias han avanzado mucho en la estructuración de los soportes materiales y económicos de las actividades propias del gobierno de la familia. Es en este marco de autonomía patrimonial y económica de la familia frente a las empresas operativas donde nacen y se desarrollan las oficinas familiares o *family offices*. Estas oficinas familiares, en la medida en que sirven a la estructuración administrativa autónoma de las actividades de la familia, son muy eficaces para sustentar planes de gobierno familiares en general, y por lo tanto, las actividades de los consejos de familia en particular. Así, no es infrecuente que el consejo de familia se confunda con el comité de la oficina familiar o *family office* en muchas empresas familiares. Pensemos que la oficina familiar tiene dos vertientes o finalidades distintas: una financiera y otra familiar de servicios. Por un lado, la oficina familiar administra el patrimonio de la familia manteniendo su rentabilidad, y de otra presta diferentes servicios a los miembros de la familia (financieros, tributarios, seguros, viajes, gestiones administrativas, etc.)³²⁶.

La importancia de tener un presupuesto económico adecuado, así como una estructura administrativa suficiente para garantizar el despliegue de las actividades y funciones del consejo de familia, es advertida con claridad por Leach. Según este autor, la dotación económica del consejo de familia refleja el rol o estatus que una familia desea dar a ese órgano. Esta dotación económica tiene un evidente impacto en la familia pues estimula el interés en la función del consejo, aumenta la responsabilidad de los miembros en la medida en que han de rendir cuentas de su gestión, y otorga una gran autonomía al consejo de familia para poder alcanzar resultados tangibles³²⁷.

¿Qué partidas o gastos deben considerarse como encuadrables en las actividades del consejo de familia? A este respecto no existe mucha información. Cabe pensar que los siguientes gastos o retribuciones serían encuadrables en los presupuestos de un consejo de familia:

- Gastos de salas de reunión –cuando sean necesarios–, catering y equipamientos, así como todos los gastos preparatorios de envío de información o preparación de documentación para los miembros del consejo.
- Gastos de viaje y desplazamiento de los miembros del consejo.
- Remuneraciones del presidente del consejo, del secretario, o incluso de los consejeros miembros de la familia.
- Remuneraciones de los consejeros, asesores y/o facilitadores externos no miembros de la familia.
- Gastos administrativos y de personal de la estructura del consejo de familia cuando existan (oficina, empleados, etc.)
- Gastos correspondientes al presupuesto de reuniones de todo tipo asignadas en gestión al consejo de familia (por ejemplo, asambleas familiares anuales, reuniones con el consejo de administración, etc.)
- Cualesquiera fondos cuya administración se hayan asignado al consejo de familia (fondos de becas, de emprendimiento, de educación, de microliquidez o macroliquidez).

Una especial consideración para diversos autores tiene el tema de las remuneraciones de los miembros del consejo de familia y, de modo, más específico de su presidente. ¿Es de

³²⁶ Chiner, A. (2008), pp. 4 y 5.

³²⁷ Leach, P. (2012), p. 35.

justicia remunerar a los miembros del consejo de familia? ¿Ayuda esta remuneración a la mejora en el desempeño de sus funciones o a aumentar su profesionalidad?

Antes de dar respuesta a esta cuestión es conveniente advertir que la remuneración de los miembros del consejo de familia es un paso excepcional para la mayoría de las empresas familiares. Lo común suele ser que los miembros del consejo de familia entiendan que su participación está ya remunerada por la vía de los dividendos que, en su caso, perciben o percibirán como accionistas, o bien que su participación es ya un privilegio, ya un deber para con la familia que es preciso honrar o cumplir gratuitamente. Esos servicios se prestan, por lo tanto, con carácter voluntario y gratuito, si bien la mayoría de las familias empresarias suelen reembolsar los gastos necesarios para el ejercicio del cargo³²⁸.

Lansberg aboga por la retribución a los miembros del consejo de familia en tanto que supone un mensaje profundo acerca de la importancia del órgano dentro del sistema, aunque entiende que la retribución económica no es la única fuente de retribución o gratificación que puede generar un grado de motivación alto a los miembros del consejo de familia³²⁹.

En el mismo sentido se manifiesta Leach, que entiende la importancia de la retribución económica o en especie a los miembros del consejo de familia para equiparar su estatus con el de otros órganos del gobierno corporativo. Además –advierte este autor– existe un motivo de justicia por cuanto la dedicación de tiempo al consejo de familia, especialmente en familias desarrolladas y de gran tamaño, supone en muchas ocasiones un coste de oportunidad por los ingresos que se dejan de percibir al no poder tener otras dedicaciones³³⁰.

Ceja, Barbat y Tàpies, sin embargo, en su muestra sobre consejos de familia de empresas españolas constatan que los miembros del consejo no suelen tener fijada una retribución económica a pesar del indudable trabajo y dedicación que implica³³¹. Ward advierte como, en caso de no retribuir a los miembros del consejo de familia, se pueden originar agravios comparativos con los miembros de la familia que sirven en el consejo de administración, y se pueden generar situaciones indeseables en las que los familiares prefieran servir en el consejo de administración y no en el consejo de familia, afectando a todo el sistema.

En términos generales, Ward también comprende que la posición de miembro del consejo de familia puede ser ejercida altruistamente, dadas las oportunidades de obtener otras prebendas de interés –ya señaladas por otros autores–, como contactos, información, formación, etc., o, en su caso, por unos honorarios modestos por asistir a las reuniones³³².

Gallo expresa la conveniencia de orientar las soluciones a este problema con un realismo práctico, pues la mayoría de los roles en la familia empresaria se realizan sin compensación económica directa. Para este autor, las motivaciones principales para

³²⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 118-119.

³²⁹ Lansberg, I. (1999), pp. 304-305. Los miembros del consejo de familia también resultan motivados por el prestigio familiar o el agradecimiento que sus familiares les muestran, por el reconocimiento explícito a su labor en reuniones familiares, por la información especial que reciben en el ejercicio de su cargo, o en fin por las oportunidades de ampliar su red de contactos y gozar de relaciones personales y profesionales interesantes y atractivas.

³³⁰ Leach, P. (2012), pp. 35-36.

³³¹ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 10.

³³² Ward, J.L. (2008), p. 113.

desempeñar el rol de miembro del consejo de familia se hallan más bien en el propio aprendizaje y en la ayuda a los demás³³³.

Algunos autores, no obstante, advierten la singularidad de las tareas que debe desarrollar el presidente del consejo de familia o *family council chair*, así como la importancia de otorgarle una posición al mismo nivel que el presidente del consejo de administración. Así lo piensa Lansberg, que subraya la importancia de que el presidente del consejo de familia tenga una posición equivalente –en dignidad y retribución– al presidente del consejo de administración con quien ha de relacionarse. Siempre que la empresa pueda asumirlo, el presidente del consejo de familia debe tener una retribución justa, los gastos de su ejercicio cubiertos y disponibilidad de oficinas, así como presupuesto para *staff* y, en su caso, gastos de viaje³³⁴. Juday defiende la importancia de que la posición de presidente del consejo de familia o *family council chair* sea efectivamente retribuida de un modo acorde a las funciones que debe desarrollar³³⁵. En efecto, la retribución de todos o alguno de sus miembros, como puede ser la posición específica de presidente, así como la disposición de estructura administrativa para cumplir sus fines, y en su caso de los fondos creados para promover todo tipo de políticas familiares, coadyuvan inequívocamente a la profesionalización de las actividades del consejo de familia, y por ende, a que sea un órgano respetado por todas las demás estructuras –empresariales y familiares– del sistema. Ceja, Barbat y Tàpies refieren un caso en que se retribuye económicamente al secretario del consejo de familia de igual modo que un trabajo a tiempo completo³³⁶.

Respecto a la cuestión general acerca de si han de ser compensados económicamente o no los miembros del consejo de familia, Eckrich y McClure admiten las dos posiciones –filosofías– posibles al respecto, pero ven importante que exista consenso y acuerdo al respecto de toda la familia. Desde el punto de vista favorable a la compensación económica, se entiende que la función del consejo de familia tiene impacto en la estrategia a largo plazo de la compañía y, en consecuencia, la dedicación de sus miembros debe ser compensada. Así, se entiende que la compensación es un reconocimiento al valor que a la compañía añade un buen sistema de gobierno corporativo. Desde el punto de vista favorable a no fijar una retribución se entiende que la compensación ya la perciben los miembros en su condición de accionistas actuales o potenciales, o bien como familiares de accionistas, por lo que de hecho ya existe una compensación económica que justifica su trabajo y dedicación³³⁷. Al igual que Gallo, estos autores observan que, en la práctica, una mayoría de empresas familiares no compensan económicamente a los miembros del consejo de familia, manteniendo su carácter voluntario y comprometido, pero sí constatan

³³³ Gallo, M.A. (2010), p. 13.

³³⁴ Lansberg, I. (1999), p. 304. En el mismo sentido Leach, P. (2012), pp. 35-36 y Ward, J.L. (2008), p. 113.

³³⁵ Juday, M. (2015). Para esta autora, las empresas familiares no invierten lo suficiente en las estructuras del sistema familiar lo cual repercute negativamente en su desarrollo. Para cuantificar la retribución que habría de pagarse a un presidente de consejo de familia sugiere contemplar la lista de tareas a desarrollar, su dedicación, y consultar o hacer *benchmarking* con puestos similares en la empresa. Un puesto similar podría ser el de director de recursos humanos en la empresa.

³³⁶ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 10.

³³⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 117-118. Los autores advierten como muchas familias también han debido rectificar o corregir sus políticas de compensación, privilegios y/o beneficios a los miembros del consejo de familia, muchas veces bajo fórmulas *en especie* (vehículos, gasolina, trabajos simulados, seguros de salud etc.) que finalizaron originando conflicto familiar.

como una práctica más extendida la retribución económica al presidente del consejo de familia o *family council chair*³³⁸.

Eckrich y McClure describen su experiencia en compensación de los miembros del consejo de familia y, al respecto, distinguen entre las distintas etapas de la familia³³⁹:

- *founder and late founder*: no existe práctica de compensar a los miembros del consejo de familia.
- *early sibling and late sibling*: es más común compensar al presidente del consejo de familia, y en ocasiones también a los demás miembros del consejo de familia, bajo modelos de honorarios por atender cada reunión. En algunos casos se sigue la misma práctica de compensación de familiares en consejos de administración y en consejos de familia.
- *cousin stage*: se aprecia ya una práctica consolidada de compensar al presidente del consejo de familia, bien con modestos honorarios o bien equiparando su compensación a la recibida por los consejeros externos e independientes del consejo de administración. También se aprecia una mayor práctica de compensación de los demás miembros del consejo de familia, que pueden llegar a recibir la mitad de la compensación que recibe el presidente del consejo de familia.

Señalan también los autores la dificultad existente para obtener referencias de mercado por las que poder fijar compensaciones de modo justo para el presidente del consejo de familia. Así, las familias han de acudir a referencias internas por posiciones similares dentro de la empresa o de otras empresas, o bien a referencias respecto a la compensación a los consejeros familiares o a los consejeros externos e independientes, conjugando la dedicación y las cualidades requeridas para llegar a una solución equitativa. En el caso de los demás miembros del consejo de familia sugieren la oportunidad de tomar como referencia lo percibido por el presidente del consejo de familia para fijar una proporción³⁴⁰.

3.3. Las reuniones del consejo de familia.

3.3.1. Periodicidad y duración.

Si bien la mayoría de los autores distinguen el consejo de familia como un órgano de gobierno que se reúne regular o periódicamente, nada obsta a que su reglamento especifique que pueda reunirse únicamente cuando se estime necesario y previa convocatoria *ad casum*. Pero este sería un caso más excepcional, pues la incardinación

³³⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 118-119.

³³⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 119.

³⁴⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 120.

del consejo de familia en el sistema de gobierno corporativo de la empresa familiar aconseja más bien su funcionamiento periódico y regular.

Quizá lo lógico sea advertir que, sobre un régimen de periodicidad o frecuencia regular de reuniones, pueden tener lugar acontecimientos que aconsejen reuniones *ad casum* con una mayor intensidad o foco en determinados temas urgentes o importantes³⁴¹.

Una mayoría de autores reconocen la práctica de mantener reuniones periódicas y regulares como nota definitoria de los consejos de familia. Eckrich y McClure entienden que el consejo de familia habría de reunirse un mínimo de dos, tres o cuatro veces anualmente, y más reuniones según sea el caso a discreción del presidente del consejo de familia³⁴². Lansberg entiende que en sus inicios puede bastar con reuniones dos veces al año para ir aumentando la periodicidad y frecuencia en el futuro³⁴³. Gersick, Davis, McCollom y Lansberg opinan que el consejo de familia ha de reunirse quizá con mayor frecuencia en sus inicios (cuatro sesiones al año, es decir, una sesión por trimestre) y en su caso reducir después esa frecuencia o mantenerla si funciona correctamente (dos o cuatro sesiones al año)³⁴⁴. En opinión de Tàpies, una frecuencia de dos o tres reuniones al año puede entenderse suficiente con carácter mínimo.³⁴⁵

Ceja, Barbat y Tàpies recogen una muestra realizada sobre dieciséis consejos de familia de empresas españolas con los siguientes resultados: tres de dieciséis consejos de familia se reúnen anualmente, tres se reúnen trimestralmente y siete se reúnen bimestralmente o con mayor frecuencia. En esta investigación, los autores advierten que las familias más insatisfechas con su consejo de familia son aquellas en que su frecuencia de reunión es la mínima anual, mientras que las más satisfechas con el funcionamiento y desempeño del consejo de familia son justamente aquellas en que hay mayor frecuencia de reuniones – bimestral o más frecuente–, y son asimismo las más exitosas³⁴⁶.

Leach, por su parte, establece la regularidad normal de sesiones del consejo de familia entre dos y seis anuales, aunque admite que en ocasiones el consejo de familia se sincroniza con el consejo de administración³⁴⁷. Montemerlo también alude a una frecuencia regular de reuniones del consejo de familia, estableciendo su régimen ordinario entre una y cuatro reuniones anuales, que pueden después ser más o tener mayor intensidad según las circunstancias o los temas a tratar lo aconsejen³⁴⁸. Poza también entiende mínima y suficiente una regularidad de dos o tres reuniones anuales específicas,

³⁴¹ De hecho, parece que es común admitir que hay una especial intensidad de reuniones familiares sean estas informales o consejos de familia, por ejemplo, en los momentos en que la familia está trabajando en su protocolo familiar o bien en cualesquiera acuerdos o políticas familiares.

³⁴² Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 88. En relación a las etapas de dining room y de harvest table citan los autores como referencia 4 reuniones al año, si bien se trata de supuestos bien diferentes entre sí. Parece por tanto para estos autores que la regla general varía entre 2 y 4 reuniones anuales, siendo 4 la regularidad media, a la que podrían sumarse más reuniones a discreción o *ad casum*. No citan los autores ningún caso de consejos de familia que se reúna con periodicidad mayor a 4 sesiones al año.

³⁴³ Lansberg, I. (1999), p. 301.

³⁴⁴ Gersick, K. Davis, J. McCollon, M. y Lansberg, I. (1997), p. 241. Estos autores subrayan la importancia que tiene fijar una agenda anual de reuniones con fechas predeterminadas para promover la asistencia de los miembros del consejo de familia.

³⁴⁵ Tàpies, J. (2011), p. 204.

³⁴⁶ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 9.

³⁴⁷ Leach, P. (2012), p. 45.

³⁴⁸ Montemerlo, D. (2000), p. 143.

además de la anual de la asamblea de familia en la cual el consejo de familia ha de reportar³⁴⁹. Dodero, por su parte, entiende que la frecuencia mínima ordinaria puede fijarse en cuatro reuniones al año, y el presidente del consejo de familia puede convocar de modo extraordinario otras sesiones según sea necesario³⁵⁰. Bermejo, en fin, establece el mínimo en dos o tres reuniones al año, pero admite la práctica de familias con reuniones del consejo de familia mensuales³⁵¹.

La cuestión de la periodicidad no resulta de mucho interés ni muy clarificadora desde el punto de vista estrictamente cuantitativo, sino más bien desde el punto de vista de las razones existentes para tener una determinada frecuencia de reuniones o alterarla al alza o a la baja en determinadas circunstancias. Así, parece deducirse de las opiniones de los autores que los procesos de elaboración de protocolos familiares u otros acuerdos familiares o políticas pueden ser causa de una mayor intensidad o frecuencia de reuniones del consejo de familia. Asimismo, pueden ser causa de mayor frecuencia acontecimientos de importancia para la empresa familiar, como una oferta de adquisición de la empresa por ejemplo, una fusión o salida a bolsa, etc.

Desde el punto de vista de su relación con el consejo de administración, algunos autores advierten la necesidad de sincronizar las reuniones de ambos órganos para que puedan interactuar y comunicarse de modo efectivo. ¿Qué se quiere decir con esto? ¿Debe reunirse el consejo de familia tantas veces como el consejo de administración y de modo paralelo? Al menos cabría pensar que, cuando pretenda mantener una estrecha comunicación con la función del consejo de administración, el consejo de familia habrá de reunirse con una frecuencia mínima que permita el grado de interacción deseado³⁵².

También es preciso tener en cuenta que cuando los autores se refieren a la frecuencia de reuniones del consejo de familia no toman en consideración que también se genera otra variada y dinámica actividad en las asambleas familiares y la asociación familiar, así como en los diferentes comités de familia que el consejo de familia haya decidido crear. Desde este punto de vista quizá se comprenda mejor la razón de que los autores no suscriban, en su mayoría, frecuencias de reunión mensual para el consejo de familia³⁵³.

3.3.2. Preparación y convocatoria: la agenda.

La agenda del consejo de familia cumple un importante papel preparatorio de la reunión, y es vista por varios autores como la herramienta principal para pasar de la cultura de reuniones familiares *informales* a la propia de las reuniones *formales*. Este cambio de cultura se hace difícil para las familias empresarias ya acostumbradas a reunirse en un contexto puramente familiar e informal. Desde este punto de vista, la agenda del consejo

³⁴⁹ Poza, E. (2009), p. 151.

³⁵⁰ Dodero, S. (2002), p. 222.

³⁵¹ Bermejo, M. (2008), p. 143.

³⁵² McCarthy, K. (2014), p. 114. Este autor señala distintas formas para coordinar el trabajo de gobierno de ambos órganos, como las reuniones sincronizadas, las reuniones conjuntas, la participación de consejeros en ambos órganos, etc.

³⁵³ La periodicidad mensual, es decir, en torno a 12 reuniones al año es la frecuencia máxima que cabría admitir para el funcionamiento de un órgano de gobierno como el consejo de familia. Una frecuencia mayor privaría al órgano de sus funciones de gobierno para orientarla a cuestiones estrictamente operativas.

de familia es un buen instrumento para la profesionalización y formalización de sus reuniones³⁵⁴.

La agenda de las reuniones del consejo de familia debe remitirse a los miembros del consejo con la debida antelación para facilitar la adecuada preparación de los temas de trabajo. A estos efectos, las pautas de profesionalización siguen los mismos parámetros que otros órganos de gobierno colegiados, como el consejo de administración.

Su confección corresponde al presidente del consejo de familia, auxiliado en su caso por el secretario y/o los consejeros o facilitadores externos. Parece lógico que el presidente del consejo de familia fomente una sana participación de los demás miembros del consejo, para hacerle llegar sus sugerencias sobre los temas a incorporar a la agenda de trabajo³⁵⁵.

La elaboración de la agenda del consejo de familia supone un apreciable ejercicio de prudencia de gobierno, pues implica dar prioridad a unos temas sobre otros, así como enfocar el trabajo del equipo en las funciones centrales del consejo, no permitiendo que se incluyan temas que podrían dispersar la atención o hacer la reunión poco efectiva. Asimismo, requiere un cierto saber práctico u operativo para evitar que las reuniones toquen demasiados temas de modo superficial, o, por último, que, siendo excesivas, no permitan completar la discusión de todos los puntos de la agenda de trabajo³⁵⁶.

La naturaleza familiar del órgano, distinta a la propia de los órganos de gobierno de la empresa, así como el cambio cultural que se opera en la familia pasando de las reuniones informales a las más formales, aconsejan que la agenda del consejo de familia se configure teniendo en cuenta la necesaria comunicación de los miembros de la familia, así como el debate de temas con un contenido más *blando*, fácil o adecuado a la naturaleza familiar del órgano, de modo que no se centre toda la temática de la agenda en temas o contenidos considerados *duros* o de alta dificultad. Esta es una sugerencia lógica si se tiene en cuenta que el consejo de familia incorpora a muy distintos miembros de la familia sin que se requieran unas específicas cualidades o conocimientos empresariales. Por regla general, se entiende que son temas más *blandos* o de contenido más *fácil* los propios de la comunicación o información, mientras que se entienden contenidos más *duros* o *difíciles* los relativos a la aprobación de políticas o toma de decisiones.

Leach entiende que la dinamización de la agenda del consejo de familia en torno a temas *blandos* o *duros* depende en gran medida de circunstancias relativas a su evolución o etapa de desarrollo. Este autor observa que algunas familias, tras advertir esa distinción de contenidos, llegan a distinguir dos órganos separados: uno más orientado a los contenidos más familiares, de comunicación o por decirlo así *blandos*, y otro más orientado a los contenidos más empresariales y de toma de decisiones o por decirlo así *duros*³⁵⁷. Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza entienden que la agenda de las reuniones del consejo de familia ha de estar enfocada, en primer lugar, a mejorar la comunicación y la educación, promoviendo deliberaciones abiertas y ejercicios de planificación o formulación de políticas, para ocuparse con menor frecuencia o intensidad de la toma de decisiones³⁵⁸. Lansberg, por su parte, al tratar de los temas que podrían

³⁵⁴ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), p. 239. Leach, P. (2012), p. 45. Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 9.

³⁵⁵ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 88.

³⁵⁶ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), p. 239.

³⁵⁷ Leach, P. (2012), p. 24.

³⁵⁸ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 152.

ocupar una típica agenda de un consejo de familia, también centra la importancia en cuestiones más familiares, relativas a la comunicación y a los valores, así como a la formulación de políticas³⁵⁹.

Eckrich y McClure advierten la importancia de que la familia haya trabajado previamente los objetivos y prioridades del consejo de familia, de modo que resulte más fácil secuenciar sus reuniones y seleccionar los temas más adecuados para la agenda de la reunión. Así, las agendas del consejo de familia han de tener –en opinión de estos autores, una cierta coordinación, armonía o secuencia, en orden a hacer posible que se alcance un adecuado ritmo de trabajo idóneo para el cumplimiento de los objetivos propuestos³⁶⁰.

Otra valiosa observación que aportan estos autores tiene que ver con la graduación de la intensidad de la agenda. Como ya hemos dicho, la naturaleza del consejo de familia es muy distinta a la propia de los órganos de gobierno empresariales, lo cual se refleja en cierto modo en su composición. Así, resulta aconsejable distribuir los temas de trabajo que conforman la agenda para no excederse en temas de gran complejidad, que agoten o hagan perder el interés a los miembros del consejo de familia.

La intensidad de la agenda de las reuniones del consejo de familia se modula en cierto modo a través de la información que se entrega a los consejeros. Una reunión sin información previa debidamente preparada y remitida con antelación evidencia la escasa intensidad o gravedad de los temas a tratar³⁶¹.

Para Eckrich y McClure una buena regla de actuación sería aquella por la que la agenda se distribuyera en tres tramos según su mayor o menor intensidad, asegurándose así que haya temas de intensidad alta, media y baja en cada reunión. A esos efectos, los autores proponen organizar la agenda del consejo de familia según tres categorías:

- a. educación y desarrollo
- b. consecución de objetivos, planificación o adopción de decisiones
- c. diversión y actividades de entretenimiento o sociales

³⁵⁹ Lansberg, I. (1999), pp. 302-303.

³⁶⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 89.

³⁶¹ Atrevia (2016), p. 50. Entre una muestra de familias españolas y latinoamericanas, se evidencia que las reuniones formales no son el canal comúnmente utilizado para transmitir información a los miembros de la familia. Reportes, newsletters, emails, y encuentros familiares son los canales proporcionalmente más utilizados.

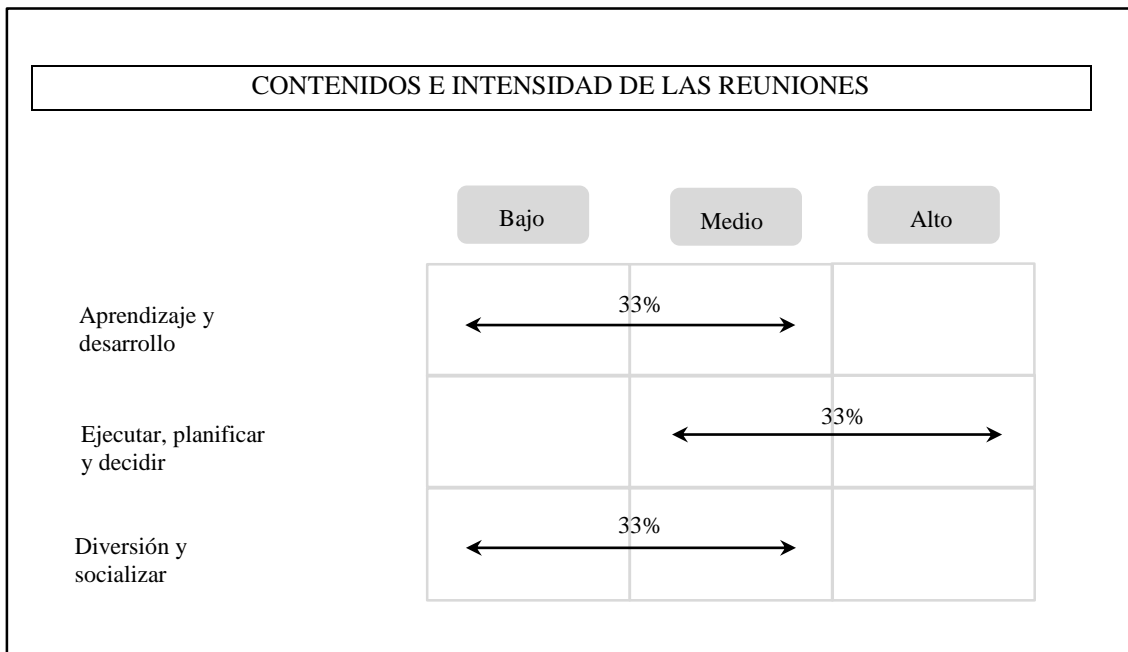


Tabla 30. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 103.

Esta distribución de la agenda del consejo de familia según la categorización de sus funciones y su previsible intensidad debe, no obstante, matizarse. En aquellos casos en que hablamos de consejos de familia *inclusivos*, que, por tanto, reúnen a todos los miembros de la familia, esta distribución resulta muy razonable. Cuanto más heterogénea y amplia es la composición del consejo de familia más razones avalan la concesión de tiempo para las actividades de menor intensidad o sociales. En los casos en que hablemos de consejos de familia *representativos*, más parecidos en su régimen y composición a los consejos de administración o comités ejecutivos, se puede moderar esta distribución o adaptarla a sus peculiaridades³⁶². Los consejos de familia *representativos* trabajan más profesionalmente y necesitan de una mayor coordinación con la asociación familiar a la que representan, así como con los órganos de gobierno de la empresa. Esto implica que su agenda pueda y deba ser más eficiente, ejecutiva y coordinada con las agendas de los demás órganos de gobierno³⁶³.

El debate sobre los temas que han de conformar la agenda del consejo de familia ha de analizarse, en primer lugar, desde un punto de vista relativo a sus funciones esenciales y, por tanto, los temas que se incorporen a la agenda han de guardar estrecha relación con las funciones distintivas del consejo de familia; y, en un segundo lugar, desde un punto de vista de la amplitud de las estructuras sobre las que la familia despliega su atención,

³⁶² Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 103.

³⁶³ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 108. Los autores sugieren una adaptación de la regla de los tercios según la cual el consejo de familia habría de centrar el setenta u ochenta por ciento de su agenda en la consecución de objetivos, la planificación y la toma de decisiones, mientras que el restante veinte o treinta por ciento de la agenda estaría dedicado a la educación y desarrollo así como a la organización de actividades de entretenimiento y sociales para la familia.

es decir, empresas, patrimonio y actividades filantrópicas. Dentro de los temas distintivos y esenciales del consejo de familia cabría distinguir los valores, la visión de futuro, el legado, las políticas o acuerdos familiares, la constitución o protocolo familiar, etc., pero, a su vez, la operativa propia de los sistemas en funcionamiento (empresas, patrimonio y *family offices*, actividades filantrópicas y fundaciones) genera también una necesidad de supervisión, o al menos recepción, de información muy necesaria para las funciones del consejo de familia. La cuestión parece ser más bien cómo distinguir bien las funciones del consejo de familia –en las que habrá de centrarse su agenda– de las funciones propias de otros órganos, como el consejo de administración o la junta de accionistas –en lo que se refiere a la empresa–, o el *family office* o comité de gestión patrimonial, o la junta directiva o patronato de la fundación –en lo que se refiere a la familia–. Para coordinarse con estos órganos de gobierno el consejo de familia habrá de ser informado, conocer, debatir y, finalmente, proponer o comunicar la posición alcanzada.

En un orden más operativo, algunos autores desaconsejan que se incluya en la agenda de la reunión del consejo de familia la lectura de las actas o minutas de la reunión anterior por entender que pueden ser un desgaste y facilitar discusiones inútiles³⁶⁴. Otros autores aconsejan incluir en la agenda de la reunión del consejo de familia una introducción de seguimiento de los miembros de la familia que actúe como *calentamiento* antes de pasar a trabajar en puntos de la agenda de orientación más ejecutiva. Esta introducción atempera el cambio de cultura de las reuniones familiares más informales a las formales³⁶⁵.

En cuanto al lugar de la reunión, algunos autores subrayan la importancia de que el consejo de familia no se reúna ni en los locales de la empresa, ni en la casa familiar. En principio parece aconsejable que las reuniones del consejo de familia no tengan lugar en la empresa por razones de diferenciación de los sistemas de familia y empresa, así como de promover una mayor autonomía del consejo de familia³⁶⁶. Incluso se aducen motivos económicos para que la familia no resulte en ningún caso onerosa a la empresa.

A pesar de estas razones, existe mucha casuística de empresa familiar que reconoce el uso de los locales de la empresa por parte de los consejos de familia, sobre todo en etapas iniciales o en empresas que giran en torno a un negocio. La utilización de los locales de la empresa tiene también ventajas, como la disposición de equipos, material e infraestructura que coadyuva a la profesionalización de las reuniones del consejo de familia. Sin embargo, cuando se trata de la utilización de lugares de reunión más informales, como las casas familiares, la razón parece más clara, pues impide el cambio cultural pretendido de la *informalidad* a la *formalidad*.

3.3.3. Moderación y desarrollo de la reunión.

Las reuniones del consejo de familia, a diferencia de las reuniones propias de los órganos de gobierno de la empresa –juntas de accionistas y consejos de administración–, han de alejarse de un excesivo formalismo. Si bien los autores abogan por alcanzar un cierto grado de profesionalización o formalidad, no ha de llegarse al punto en que se pierda el

³⁶⁴ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 101.

³⁶⁵ Tàpies, J. (2012), pp. 204-205.

³⁶⁶ Tàpies, J. (2011), p. 203. Este autor entiende que ha de ser un lugar en que todo el mundo se sienta cómodo, lo cual excluye la sede de la empresa, desde el punto de vista de quienes no trabajan en la misma.

contexto familiar de modo que la naturaleza del órgano se pervierta. Tápies señala la importancia de mantener ese *ambiente familiar*, aconsejando que las sesiones se inicien con conversaciones de seguimiento de los miembros de la familia, antes de pasar a otros puntos de la agenda más técnicos o ejecutivos³⁶⁷. Leach subraya que las reuniones del consejo de familia han de guardar un estilo semi-informal, que refleje la seriedad de su propósito simultáneamente con una gran flexibilidad operativa. Es importante, para este autor, que los miembros del consejo de familia se sientan cómodos expresando sus puntos de vista, en orden a promover la necesaria actitud de colaboración, empatía y escucha, que puede permitir una profundización en los afectos y perspectivas de los familiares, facilitando así el consenso en la adopción de decisiones³⁶⁸. En el mismo sentido, Gersick, Davis, McCollom y Lansberg aconsejan gestionar las reuniones con un estilo que sirva para que los miembros del consejo se sientan cómodos, sin que sea excesivamente informal³⁶⁹.

Algunos autores describen ejemplos de consejos de familia en los que se revisan los objetivos a alcanzar en la reunión de modo previo al inicio de la misma³⁷⁰.

Otra cuestión importante respecto a la moderación y desarrollo de las reuniones del consejo de familia tiene que ver con el establecimiento previo de reglas de conducta, o *ground rules*, que ayuden a encauzar la sana participación de los miembros del consejo de familia. Eckrich y McClure sugieren que estas reglas formen parte del reglamento del consejo de familia y se recuerden a los consejeros en las reuniones. Un ejemplo que sugieren es el modelo ROPES, formado por cinco reglas:

- Cada consejero es Responsable (*Responsible*) de que las reuniones alcancen soluciones positivas y debe ser proactivo al respecto.
- Cada consejero ha de estar Abierto (*Open*) a escuchar y comprender las ideas y puntos de vista de los demás.
- Todos los miembros del consejo han de tener la oportunidad de Participar (*Participation*) para expresar sus puntos de vista a los demás
- Los consejeros son alentados a Experimentar (*Experiment*) haciendo las cosas de modo diferente.
- Cada miembro de la familia ha de Ayudar (*Support*) a los demás, evitando que se introduzcan indicios de culpabilidad en las discusiones³⁷¹.

Leach también sugiere la formulación de reglas de conducta para las reuniones del consejo de familia, incluso fijando sanciones (moderadas) por su incumplimiento. Este autor aporta como ejemplo las siguientes:

- Tener las reuniones fuera de la casa o el negocio para minimizar las distracciones.

³⁶⁷ Tápies, J. (2012), p. 205.

³⁶⁸ Leach, P. (2012), p. 45.

³⁶⁹ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), pp. 241-242.

³⁷⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 99.

³⁷¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 65-66.

- Iniciar la sesión con quince minutos de conversación sobre la familia y sus miembros.
- Circular la agenda previamente y sujetarse a ella en la reunión.
- Puntualidad para iniciar y terminar.
- Posibilidad de suspender la reunión por un tiempo, en supuestos de conflicto, defecto de comunicación, etc.
- Prohibido el uso de teléfonos y dispositivos móviles durante la reunión.
- Descansos al menos cada dos horas.
- Suspender la discusión mientras un consejero esté fuera de la sala.
- Los consejeros han de escuchar proactivamente a los demás.
- “Aparcar” las cuestiones que no figuren en la agenda o necesiten de más trabajo.
- Apreciar y celebrar los éxitos alcanzados.
- Antes del término de la reunión, evaluar el cumplimiento de las reglas³⁷².

Tàpies, por su parte, también entiende que es de la mayor importancia que se fijen reglas de ejercicio del poder en el seno del consejo de familia, de modo que se pueda generar un proceso circular o virtuoso (escuchar, decidir, actuar y corregir) que le dote de autoridad ante la familia³⁷³.

Comentadas las cuestiones referentes al estilo de las reuniones y a las reglas que habrían de presidir su desarrollo, conviene analizar la importante cuestión acerca de cómo adopta el consejo de familia sus decisiones. ¿Es adecuado a la naturaleza de este órgano el sistema de votación? ¿Es más conveniente el sistema de consenso? ¿Caben opciones mixtas?

Una mayoría de los autores se inclina por reconocer la conveniencia de que, en el sistema familiar, se adopten las decisiones por *consenso*. El *consenso* supone un extendido apoyo por parte de la mayoría –si no todos– los miembros de la familia, lo cual refuerza la unidad y el compromiso. Sin embargo, la adopción de decisiones por *consenso* presenta también diversos inconvenientes o desventajas, como la mayor lentitud del proceso o la posibilidad de que una minoría obstaculice la normal actividad de adopción de decisiones. El inconveniente relativo a las minorías puede gestionarse con cierta facilidad formulando un proceso, pero el inconveniente derivado del tiempo necesario para la adopción de decisiones puede resultar más acuciante y aconsejar la votación.

a) *Votación.*

El sistema de votación puede seguir el régimen de “una persona, un voto” o bien “una acción, un voto”, e incluso en algunas familias “una rama familiar un voto”. Estos sistemas pueden también atemperarse incluyendo el voto de los consejeros externos e independientes³⁷⁴.

³⁷² Leach, P. (2012), pp. 45-46.

³⁷³ Tàpies, J. (2011), pp. 191-192.

³⁷⁴ Ward, J.L. (2008), p. 110. Leach, P. (2012), p. 46. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 341-342.

La mayoría para alcanzar el acuerdo por votación puede fijarse en la mayoría simple o en mayorías reforzadas, que garantizan una mayor unidad de la familia y evitan la división en torno a temas que puedan resultar críticos.

Leach pone de manifiesto la dificultad de que los miembros de la familia se comprometan en el trabajo del consejo de familia cuando un accionista domina las decisiones con base en su porcentaje de propiedad³⁷⁵.

El problema de la *asimetría* en la adopción de decisiones de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia ha de ser tenido en cuenta y abordado en un sentido u otro, dejando claro cuál será el sistema de adopción de decisiones de cada órgano. Inicialmente, nada debería obstar al funcionamiento del sistema “*una persona un voto*” en el consejo de familia. A efectos de compromiso, parece lógico aceptar que los miembros de la familia se hallarán más satisfechos si sus opiniones son más tenidas en cuenta en el proceso de adopción de decisiones. Asimismo, cada miembro del consejo de familia habrá de actuar con mayor protagonismo y responsabilidad, lo cual incide positivamente en la profesionalidad del órgano de gobierno. Los posibles inconvenientes derivados de la *asimetría* entre las posibles decisiones del consejo de familia y la junta de accionistas o el consejo de administración no habrían de suponer un serio obstáculo. La junta de accionistas siempre puede representar un “*escudo*” frente a posibles decisiones del consejo de familia que no se vean razonables, y esa discrepancia no debiera ser motivo de escándalo sino más bien de necesidad de debate y armonización entre los intereses de los propietarios y de la familia en general³⁷⁶. Por otro lado, esta posible discrepancia ya existe en el sistema empresa, pues, como es sabido, los consejos de administración también suelen adoptar sus decisiones sobre la fórmula “*una persona, un voto*” y no por porcentaje de propiedad. En cualquier caso, sí es de la mayor importancia que el consejo de familia tenga conciencia de sus límites competenciales y, por tanto, admita los posibles límites derivados de la *asimetría* o discrepancia con la propiedad. En estos casos de discrepancia, el consejo de familia, que no podrá implementar decisiones en asuntos de competencia de los órganos de gobierno de la empresa, habrá de seguir el camino de la persuasión o de la modificación de sus propuestas hasta alcanzar un acuerdo.

b) *Consenso.*

El sistema de consenso es, en opinión de la mayoría de los autores, el preferible para mantener a la familia unida y comprometida con el proyecto empresarial familiar. ¿Pero qué hemos de entender por consenso en la empresa familiar?

³⁷⁵ Leach, P. (2012), pp. 20-21. Leach describe el ejemplo de una empresa familiar con la propiedad dividida entre una madre, que posee el 76% de las acciones, y sus seis hijos que poseen un 4% cada uno de ellos. Formando parte del consejo de familia la madre y sus hijos, este no pudo funcionar correctamente, hasta que la madre anunció que el sistema de adopción de decisiones no sería la propiedad de acciones, sino “*una persona, un voto*”. A partir de entonces, los hijos vieron en el consejo de familia un órgano en el que participar tenía sentido.

³⁷⁶ Ha de tenerse en cuenta que las posibles discrepancias entre los accionistas y la familia no son tan tajantes, pues la familia si bien puede no ser actualmente el reflejo de la propiedad, si suele serlo en el futuro, es decir, que los miembros de la familia suelen ser potenciales accionistas. Así la discrepancia de estos órganos es comprensible como diferencias entre los mayores –habitualmente accionistas– y las jóvenes generaciones –futuros accionistas–.

El *consenso* puede ser definido como el sentir común de la mayoría de los miembros de la familia respecto a una decisión, de modo que ninguno de ellos vea razones para oponerse frontalmente a su adopción. El *consenso* significa, pues, sentir común, aunque algún miembro de la familia piense de modo distinto al respecto, e implica al mismo tiempo tolerancia respecto a ese curso de decisión mayoritaria.

Lógicamente, el consenso también supone la previa formulación de la posición de cada miembro del consejo –de modo similar a la votación– e incluso podría también asumir un sistema de votación previo³⁷⁷.

Eckrich y McClure proponen un “proceso para alcanzar consensos” que vendría definido como la mayoría de votos, con un veto individual. El sistema opera permitiendo que cada miembro del consejo vote en uno de estos cuatro sentidos:

- A favor de la decisión
- En contra de la decisión
- Absteniéndose
- Vetando la decisión

Si la totalidad de los votos son “a favor”, “en contra” o “abstención”, se entiende alcanzado el consenso y la decisión es adoptada³⁷⁸. Si existe un solo “veto” la decisión se suspende y se abre un procedimiento para alcanzar el consenso que puede seguir diferentes caminos:

- 1) Modificar la propuesta en la misma reunión y votar de nuevo.
- 2) Dejar la discusión y la presentación de una nueva propuesta para otra reunión.
- 3) Suspender la decisión sin plazo.
- 4) Fijar un plazo para llegar a un acuerdo, mediante nueva negociación, mediación o arbitraje³⁷⁹.

Eckrich y McClure advierten, asimismo, la relación de estos procedimientos con la mayor o menor aceleración en la toma de decisiones, así como con su aceptación e implementación. En el mismo sentido, Ward también observa que las razones en que se fundamentan las distintas opciones de adopción de un sistema de decisiones –por votación o consenso– giran en torno al tiempo y la efectividad. Keyt señala la fórmula de adopción de decisiones por consenso como idónea para generar armonía entre los miembros de la familia³⁸⁰.

³⁷⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 113-114. Estos autores recomiendan que el presidente del consejo de familia se ocupe de que todos los miembros del consejo de familia expresen sus posiciones de modo previo a la adopción de una postura o decisión. Así se hace transparente la posición del consejo o los motivos de discrepancia para seguir trabajando en soluciones de unidad.

³⁷⁸ El voto en contra –sin veto– es entendido como una oposición tolerante, es decir, que no comparte la decisión pero la admite si la mayoría lo hace.

³⁷⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012) pp. 342-344.

³⁸⁰ Keyt, A. (2012).

Así, habrá familias que prefieran cuidar más la unidad a pesar de ser más lentas en la adopción de decisiones, y familias que primen la rapidez y agilidad para decidir³⁸¹.

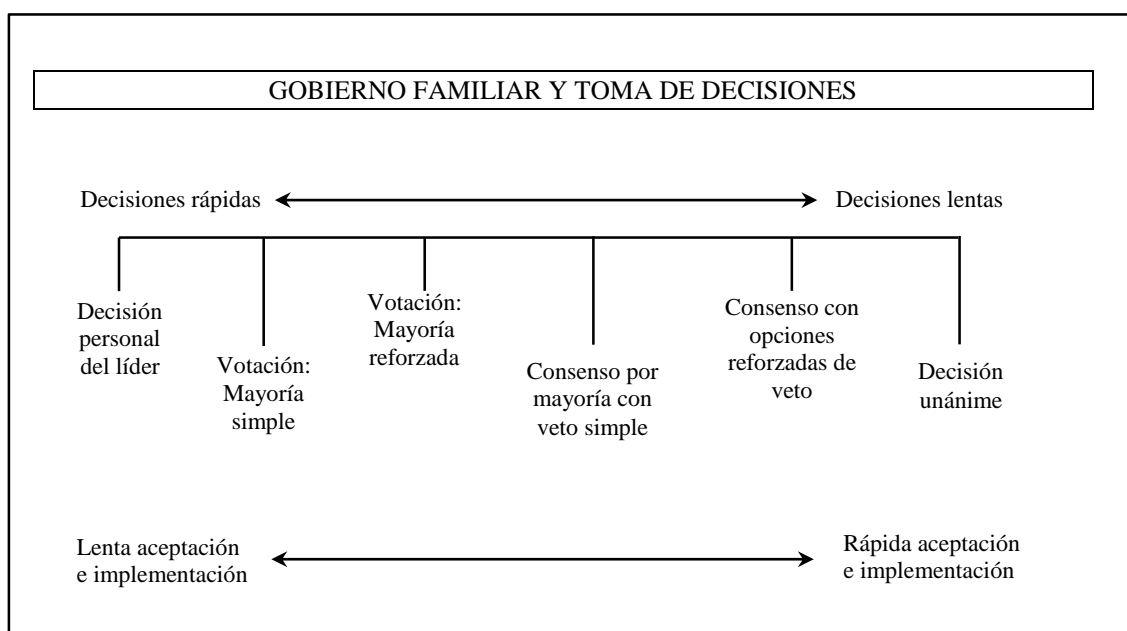


Tabla 31. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 345.

Por regla general, los autores señalan la búsqueda del consenso como prioridad para la toma de decisiones en el consejo de familia. Únicamente cuando este no resulta posible o no hay tiempo para adoptar la decisión, se acude a la votación como último recurso³⁸².

Algún autor, como Dodero, parece orientarse por la votación pero entendiendo que una mayoría suficiente aporta justificación a la decisión, y por tanto los disidentes la toleran³⁸³.

El desarrollo de las reuniones del consejo de familia ha de ser recogido en un acta o minuta por escrito. Las actas o minutas de las reuniones del consejo de familia pueden cumplir diferentes funciones. En primer lugar, servir de recordatorio de los temas discutidos y los acuerdos alcanzados³⁸⁴. En segundo lugar, como medio de preparación de ulteriores reuniones. En tercer lugar, es un importante instrumento educativo para los miembros del consejo de familia. En cuarto lugar, también lo es como medio de información y formación para los demás miembros de la familia cuando el acta o minuta se remite a la familia en general.

³⁸¹ Ward, J.L. (2008). p. 111.

³⁸² Jaffe, D.T. (2010), p. 71. Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 84. Tàpies, J. (2012), p. 194. Bermejo, M. (2008), p. 142.

³⁸³ Dodero, S. (2002), pp. 222 y 223.

³⁸⁴ Leach, P. (2012), p. 20. Las actas o minutas del contenido de las reuniones sirven, en opinión de este autor, para evitar la "amnesia selectiva" frecuente en las familias empresarias respecto a lo discutido y acordado en los Consejos de familia.

Eckrich y McClure abogan por que el contenido de las sesiones se refleje sucintamente en minutas y no en largas actas, para evitar así discusiones innecesarias. Las minutas del consejo de familia habrían de reflejar sumariamente las conclusiones, las decisiones y planes de acción acordados, así como los materiales anexos de la reunión (agenda, documentos aportados, etc.)³⁸⁵.

3.4. Mejora continua: evaluación y rotación.

La progresiva profesionalización del consejo de familia y la rotación de sus miembros requiere por parte de la familia un esfuerzo evaluador. La evaluación de los consejos de familia en orden a mejorar su efectividad y el consiguiente cumplimiento de sus fines es un tema bastante reciente en la literatura de empresa familiar. Hasta el momento, los desarrollos conceptuales y prácticos han prestado más atención a su diseño y estructura, así como a su tipología, sin que se hayan conducido estudios o investigaciones sobre la evaluación de su efectividad con propósitos de mejora y rotación³⁸⁶.

Tanto Ceja, Barbat y Tàpies³⁸⁷ como Eckrich y McClure³⁸⁸ defienden la importancia de que se realicen evaluaciones regulares o periódicas del funcionamiento del consejo de familia, con la finalidad de poder hacer ajustes y cambios o mejoras en su funcionamiento colectivo así como, en su caso, aconsejar la rotación de sus miembros.

La evaluación del consejo de familia presenta dos vertientes diferenciadas, a saber, la evaluación de su funcionamiento colectivo o como equipo, y la evaluación, en su caso, de los miembros del consejo individualmente. La evaluación del consejo como equipo o colectiva puede conducirse con cierta facilidad, pues no afecta al desempeño individual de los miembros. Así, la evaluación puede centrarse en si el consejo de familia está cumpliendo los propósitos definidos –si están bien definidos–, cómo se están desarrollando las reuniones, el sistema de adopción de decisiones, la agenda, las reglas de conducta de los consejeros, la responsabilidad con los encargos, la comunicación con otros órganos de gobierno de la empresa o de la familia, etc.³⁸⁹. Habitualmente será aconsejable acudir a consultores externos que puedan conducir la evaluación de un modo profesionalizado, a través de entrevistas y/o encuestas. Finalizada la evaluación el consejo de familia debe someter sus resultados, así como las propuestas de mejora, a la asociación o asamblea familiar, que es el órgano competente, salvo que haya delegado esta facultad en el propio consejo de familia. Eckrich y McClure sugieren fórmulas de evaluación periódica alternas, como la auto-evaluación de los miembros del consejo de familia, seguida dos años más tarde por una evaluación de todos los miembros de la familia, para

³⁸⁵ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 116.

³⁸⁶ Gersick, K. y Feliú, N. (2013), p. 211. Estos autores señalan la ausencia de estudios o investigaciones que evalúen la efectividad de los Consejos de familia, si bien, se refieren a los Consejos de familia en plural.

³⁸⁷ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 10. Estos autores señalan como únicamente dos de entre los dieciséis Consejos de familia tienen procedimientos de evaluación periódica formalizados.

³⁸⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 120.

³⁸⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 333-338. Los autores recogen un cuestionario modelo para evaluar Consejos de familia.

finalmente, otros dos años más tarde, realizar una evaluación que implique a los miembros del consejo de administración o de la dirección de la empresa³⁹⁰.

La evaluación individual de los miembros del consejo de familia resulta más problemática por varias razones. En primer lugar, por cuanto la composición del consejo de familia – como hemos visto– no se produce principalmente con base en competencias, sino en la representatividad de la familia en general. En segundo lugar, por cuanto supone un juicio de valor sobre el consejero o consejeros afectados que es delicado de gestionar y puede afectar al equilibrio familiar. Por último, hay que tener en cuenta que en los consejos de familia hay un menor índice de rotación de sus miembros, en comparación con los consejos de administración. Así, si la familia ya ha hecho un esfuerzo para profesionalizar el consejo de administración pidiendo a los miembros de la familia que acepten no estar en él, ¿cómo aceptar que tampoco tienen condiciones para estar en el consejo de familia? La evaluación individual de los miembros del consejo de familia es, pues, un asunto delicado, pero que bien puede realizarse conforme el consejo de familia vaya aumentando su grado de profesionalización. En fin, si el consejo de familia tiene establecidos términos de mandato para los consejeros, no se tratará tanto de evaluar como de rotar a los miembros llegado el término. Para Lansberg, es importante que los miembros del consejo de familia tengan fijado su término de mandato, aunque sugiere la conveniencia de que dicho término sea mayor o de más duración que el propio de los miembros del consejo de administración³⁹¹.

Eckrich y McClure sugieren no realizar evaluaciones individuales a los miembros del consejo de familia y, aún más, advierten de la importancia de actuar con sumo cuidado cuando se realicen evaluaciones de su función como equipo para evitar también que se cree la impresión de que se harán juicios de desempeño individual. En aquellos casos en que un miembro del consejo de familia esté generando algún tipo de conflicto o tenga un pobre desempeño, se recomienda más bien la corrección mediante conversación dirigida por el presidente del consejo de familia, que intentará la rectificación de su conducta o su dimisión³⁹².

4. Algunos temas de interés.

4.1. Especialidades en consejos de familia.

4.1.1. Empresas multifamiliares.

Las empresas multifamiliares son aquellas que pertenecen a más de una familia que no proviene de un mismo tronco común, es decir, sin parentesco alguno entre sí³⁹³. Habitualmente obedecen a grandes proyectos empresariales que nacieron de varios socios

³⁹⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 124.

³⁹¹ Lansberg, I. (1999), p. 304.

³⁹² Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 120-121. Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 10.

³⁹³ Martínez, J. (2006), p. 207.

no familiares y que, con la transición generacional, devienen propiamente familiares. En estas empresas multifamiliares la propiedad puede llegar a estar repartida entre dos o más familias³⁹⁴.

En las empresas multifamiliares no es fácil crear o mantener un consejo de familia que represente a las diferentes familias propietarias, lo cual pone de manifiesto la naturaleza profundamente familiar de esta estructura. La cohesión o atraktividad que da sentido a que los miembros de una familia se unan por encima, o más allá, de las estructuras legales de gobierno, creando órganos de gobierno propiamente familiares, no llega a darse cuando los accionistas pertenecen a familias distintas. Habitualmente la unidad o el compromiso necesarios para atender a las cuestiones de sustentabilidad de la empresa se dilucidan en el nivel propio de los accionistas³⁹⁵. Por eso es frecuente que en este tipo de empresas las reglas propias de los protocolos familiares, por ejemplo en cuanto al gobierno o en cuanto al acceso al trabajo de los descendientes, se lleven al pacto de accionistas y no exista propiamente un protocolo familiar, pues, rigurosamente hablando, no existe familia.

Mantiene una opinión diferente Martínez, que aconseja, pese a lo dicho anteriormente, que las familias propietarias puedan establecer un consejo multi-familiar, además de consejos en el interior de cada familia, así como elaborar un protocolo común a todas las familias³⁹⁶.

En nuestra opinión, se trata de una cuestión más de nomenclatura, pues un consejo multi-familiar no será otra cosa que un consejo de propietarios, y un protocolo común recogerá lo que de ordinario puede ser parte de un pacto de accionistas. Más allá de eso, no es posible que tales familias se comporten como unidas por un tronco común, pues naturalmente no lo han estado nunca. Sin embargo, en este tipo de empresas multifamiliares sí que es sumamente aconsejable crear consejos de familia en el interior de cada una de las familias, pues a través de esa estructura cada familia puede vehicular su visión de futuro, sus valores y la educación de las siguientes generaciones, contribuyendo así a la sustentabilidad futura de la empresa.

4.1.2. Empresas familiares con consejos de familia por ramas.

Otro supuesto específico de consejos de familia se da en aquellas empresas en que, siendo la propiedad de una sola familia o tronco común, y hallándose ya en una etapa generacional avanzada (habitualmente segunda o tercera generación como mínimo),

³⁹⁴ ¿Dónde está el límite de familias propietarios que puede admitir una empresa familiar para poder ser considerada como tal? Quizá el único modo de superar la dificultad no sea tanto cuantificar las familias *propietarias* como atender a las circunstancias que definen la empresa como familiar, es decir, propiedad en manos de varias familias, compromiso de los miembros de las familias en el gobierno y dirección y, por último, voluntad de transmisión a las siguientes generaciones.

³⁹⁵ Así tiene sentido que en las empresas multifamiliares el “consejo de accionistas”, “*ownership council*” o en su caso el “comité del pacto de accionistas” si existiere, vienen a cumplir las funciones del consejo de familia en cuanto a la unidad se refiere. Tendrán por tanto de ordinario un mayor grado de unidad y afecto por la empresa que las empresas no familiares, pero sin llegar a mostrar la cohesión que una empresa de una sola familia puede llegar a tener por naturaleza y desarrollo de su cultura propia.

³⁹⁶ Martínez, J. (2006), p. 213.

coexisten varios consejos de familia en las distintas ramas, junto con o sin, un consejo de familia común³⁹⁷.

Un factor importante para que se creen estos consejos de familia de rama será la existencia de proyectos empresariales autónomos e independientes, o la posesión de un patrimonio importante que gestionar, o finalmente la existencia de una fundación de esa rama familiar. No parece sin embargo conveniente crear más estructuras de las indispensables, cuando no es necesario desplegar una actividad autónoma por motivos reales. Aunque sí se dé el elemento unificante que es la familia, no se dan los elementos unificadores que son la empresa, el patrimonio o la filantropía familiares³⁹⁸.

4.1.3. Familia con varias empresas y consejos de familia.

También existen casos de una misma familia que pertenece a distintas empresas familiares, como sucede cuando los dos cónyuges pertenecen a distintas empresas familiares y participan por tanto en distintos consejos de familia –si los hubiere, uno por cada familia troncal y empresa. En estos casos también se facilita el que llegue a existir un consejo de familia específico de esos padres y sus hijos, pues de ordinario desarrollan un cierto patrimonio, actividades filantrópicas y también proyectos empresariales autónomos.

4.1.4. Diferencias de nomenclatura; órganos asimilados y/o similares al consejo de familia.

Es conveniente, por último, hacer referencia a las distintas nomenclaturas y realidades que se utilizan para referirse a consejos de familia o a órganos asimilados o similares, pues se demuestra así la vitalidad del concepto y cómo puede denominarse de modo distinto según qué funciones cumpla. Lo importante es, pues, advertir las múltiples formas en que las familias denominan sus estructuras para cumplir funciones del consejo de familia o similares.

Es común denominar de distintas formas a los órganos de la empresa cuando están formados exclusivamente por miembros de la familia, lo cual sucede en los tres sistemas empresariales: de (1) propiedad, (2) consejo de administración y (3) dirección.

Así, los “*ownership councils*” u “*owner’s councils*” o “*consejos de dueños*”, que no son otra cosa que una reunión de propietarios y en muchas ocasiones ejercen funciones del consejo de familia.³⁹⁹ Es esta una estructura muy relacionada con el consejo de familia, pues en el tránsito de primera a segunda generación suelen identificarse propiedad y familia. Además, cuando la familia aún no está suficientemente desarrollada ni alcanza un gran tamaño, la atención de estos órganos suele centrarse en el desarrollo empresarial, patrimonial y filantrópico, haciendo por tanto la función de un consejo de propietarios o

³⁹⁷ Vilaseca, A. (1998), pp. 257-258. Leach, P. (2012), p. 29.

³⁹⁸ Y, en consecuencia, no hay nada que gobernar, nada especial sobre lo que comunicarse o informarse, ni políticas o decisiones que adoptar.

³⁹⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 325. Leach, P. (2012), p. 24. Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 7.

más bien de un consejo de administración holding⁴⁰⁰. Del mismo modo, los “*family boards*” o consejos de administración de empresas familiares formados exclusivamente por miembros de la familia, lo cual vendría a ser un consejo de familia ejerciendo las funciones del consejo de administración⁴⁰¹.

Sin embargo el “*owner’s council*” puro sería aquél que sirve para representar a los accionistas cuando su número es elevado y se precisa un órgano dinamizador más reducido, sin que ello signifique que se ocupe de temas competencia del consejo o los consejos de administración. Aquí el “*owner’s council*” es un órgano representativo de los accionistas, para ser su “voz” cuando su número es elevado, compatible y complementario al consejo de familia, al consejo de administración holding y a los consejos de administración operativos⁴⁰².

Otros autores hablan de “*family executive councils*” como comités directivos formados por miembros de la familia⁴⁰³.

Ya en el ámbito de la familia son denominaciones comunes los “*councils of elders*”, como consejos que reúnen a los mayores o miembros de las generaciones de mayor edad, los “*regional councils*” o consejos de familia que reúnen a los miembros de la familia que viven o residen en un determinado país o área geográfica⁴⁰⁴, los “*comités de cohesión familiar*”, que vienen a ser consejos de familia que ejercen una función con especial intensidad⁴⁰⁵.

Por último, se advierte como en ocasiones el “*family office*”, la “*fundación familiar*”, e incluso algunos “*comités familiares*” vienen a ejercer en la práctica las funciones atribuidas conceptualmente al consejo de familia, o bien algunas de ellas con especial relevancia para la familia en la específica etapa que atraviese.

4.2. Consejeros y facilitadores externos.

La participación de consejeros o facilitadores externos en el consejo de familia es un tema tratado en la literatura, al menos superficialmente, pero no demasiado desarrollado. Tras haberse investigado el rol de los consejeros externos e independientes en los consejos de administración, los estudiosos comienzan a preguntarse por el rol del consejero externo en el consejo de familia. Puesto que se trata de un órgano de diferente naturaleza al consejo de administración y no versa propiamente sobre temas de negocio, ¿cuáles son las razones para creer que es recomendable la participación de un consejero externo?, o más aún ¿por qué no restringir la participación en el consejo de familia únicamente a miembros de la familia?

⁴⁰⁰ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 159. A menudo el *ownership council* o consejo de dueños, hace funciones de Consejo de administración holding.

⁴⁰¹ Jonovic, D. (1989), p. 128.

⁴⁰² Ward, J.L. (2008). p. 104.

⁴⁰³ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 326-327.

⁴⁰⁴ Leach, P. (2012), p. 29.

⁴⁰⁵ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 181-182. Los autores recogen el caso de la familia Wendel, con 12 generaciones, trescientos años de antigüedad, y más de mil accionistas.

Desde luego, sería óptimo que las familias pudieran desarrollar con plena eficiencia sus consejos de familia sin necesidad de externos, aunque idéntica razón podría esgrimirse respecto a los consejos de administración. Quizá en este último caso sea más necesario acudir a conocimientos de negocio y competencias que no hay entre los miembros de la familia, pero también cabría preguntarse, ¿son los asuntos propios del consejo de familia tan sencillos o simples que no precisen de conocimientos y/o competencias específicas? ¿El hecho de que sean distintos los conocimientos y/o competencias precisas para un consejo de administración y un consejo de familia, justifica que en un caso se precisen consejeros externos y en otro caso no?

Parece un lugar común entre los autores sugerir la contratación de un consultor o facilitador para las cuestiones relativas al diseño del consejo de familia y su reglamentación, así como para dirigir o moderar el desarrollo de sus reuniones en el periodo inicial o de desarrollo y puesta en marcha. Lansberg, por ejemplo, subraya la importancia de que un consejero o facilitador actúe como *coach* de la familia en ese proceso complejo en que se pasa de reuniones informales a las reuniones más profesionales del consejo de familia, haciendo hincapié en la oportunidad de comenzar con buen pie para que el consejo de familia se consolide o sea aceptado⁴⁰⁶. Gersick, Davis, McCollom y Lansberg inciden también en la oportunidad de contar con un consejero o facilitador de reuniones del consejo de familia desde su comienzo, pues ayuda a estructurar la reunión, a que la comunicación sea fluida entre los miembros del consejo, y asimismo cumple una función educativa aclarando y explicando conceptos que surgen sobre el gobierno de la empresa familiar. Para estos autores, tras un periodo prudente de puesta en marcha que puede durar un año, la familia puede pasar a decidir entre tres opciones de cara al futuro:

- a) Restringir el consejo de familia únicamente a familiares prescindiendo del consejero.
- b) Seguir contando con el consejero externo en el consejo de familia.
- c) Prescindir de su asistencia a todas las reuniones, restringiendo sus intervenciones *ad casum*, es decir, cuando el consejo de familia estima que necesita de su ayuda y colaboración⁴⁰⁷.

Del mismo modo, Poza también recomienda el uso de consejeros y facilitadores en la puesta en marcha del consejo de familia, e incluso en su mantenimiento, poniendo el énfasis en su aportación respecto a la creación de un clima de comunicación abierto, sincero, honesto y positivo para los miembros de la familia, preservando el carácter familiar y no empresarial del foro⁴⁰⁸. En esta misma línea Tápies opina que los consejos de familia habrían de estar idealmente compuestos solo por miembros de la familia, si

⁴⁰⁶ Lansberg, I. (1999), pp. 305-306.

⁴⁰⁷ Gersick, K. Davis, J. McCollon, M. y Lansberg, I. (1997), pp. 242-243.

⁴⁰⁸ Poza, E. (1998), pp. 153-154. Curiosamente Poza ve al consejero externo como el garante de que se hable no solo de pensamientos y planes, sino también de sentimientos y emociones, como conviene para reforzar el sentido y papel del consejo de familia.

bien en su diseño y puesta en marcha puede ser oportuno contar –excepcionalmente– con la colaboración de consejeros externos o facilitadores⁴⁰⁹.

Los autores se refieren también a las razones subyacentes a la incorporación o no de un consejero externo o facilitador en el consejo de familia. Así, Ward se refiere a la paradoja o dilema que se plantea a la familia con su inclusión, o no, en términos de *auto-suficiencia* de los miembros de la familia para gestionar el consejo de familia o *dependencia* respecto del consejero externo. En el fondo, existe una razón profunda de *confianza* de la familia hacia el consejero externo o facilitador. Ward sugiere una fórmula de compromiso para superar el dilema, que consistiría en tener a un *family council advisor* o *advisory board* del consejo de familia de modo estable, pero que no asiste a las reuniones sino que participa según sea requerido a ello⁴¹⁰.

Argumentando a favor de la composición exclusivamente familiar del consejo de familia, Ceja, Barbat y Tàpies, en su estudio de dieciséis consejos de familia de empresas españolas, concluyen que no es positivo que consultores externos desarrollen el reglamento del consejo de familia sin que se produzca una participación efectiva de los miembros de la familia, pues en esos casos suelen caer en desuso. Este argumento, pese a que no se refiere a facilitadores o a consejeros externos, podría extenderse también a ellos para fomentar la participación de los miembros de la familia y su aprendizaje. Eckrich y McClure aportan otros argumentos de empresas familiares que prefieren aprender ellas mismas a gestionar con autonomía sus consejos de familia, aunque en tal caso deben tener paciencia y tolerancia a la ineficiencia que supone la curva de aprendizaje de los miembros de la familia. En algunos otros casos, concurren razones relativas a los costos de contratación de consejeros externos y facilitadores⁴¹¹.

Otros autores aportan argumentos a favor de la inclusión o participación de consejeros externos y facilitadores en el consejo de familia. Así, Leach se refiere al valor que aporta el consejero o facilitador externo en cuanto garantiza la imparcialidad o neutralidad en las reuniones, a su capacidad de aportar buenas prácticas de otras empresas familiares (*benchmarking*), e incluso por su ayuda para tomar notas, levantando acta o minuta en la que se reflejen las decisiones y políticas adoptadas⁴¹². Especialmente interesante es el caso citado por este autor de la empresa familiar *William Grant & Sons*, cuyo consejo de familia es presidido justamente por el consejero externo y no por un miembro de la familia, con notable éxito⁴¹³.

Para Leach, resulta usual que los consejos de familia acudan a un facilitador o consejero externo para ayudar en la dirección y moderación de las reuniones, hacer más fluida la comunicación y facilitar la adopción de decisiones y el cumplimiento de los objetivos del consejo de familia. La mayoría de las empresas familiares lo necesitan en la puesta en marcha del consejo de familia y, pasado ese período inicial, lo contratan *ad casum*, pues son de mucha ayuda para tratar temas sensibles, complejos o para superar ciertos

⁴⁰⁹ Tàpies, J. (2008), p. 10.

⁴¹⁰ Ward, J.L. (2008), p. 118.

⁴¹¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 246.

⁴¹² Leach, P. (2012), p. 20.

⁴¹³ Leach, P. (2012), p. 24.

conflictos. En algunos casos se utilizan más bien con fines de formación y educación para los miembros del consejo de familia⁴¹⁴.

Para Eckrich y McClure hay otro poderoso argumento a favor de la contratación de consultores o facilitadores externos en el consejo de familia. Cuando no hay consejeros externos o facilitadores el líder del consejo de familia o *Chair* ve limitada su participación, pues ha de cumplir un rol de imparcialidad y neutralidad en la moderación de las discusiones del consejo. Estos autores ven en la participación de los consejeros externos o facilitadores una garantía para que todos y cada uno de los miembros del consejo de familia puedan participar libremente y de modo pleno o sin limitaciones de ningún tipo derivadas del rol que ejercen⁴¹⁵.

Conviene igualmente distinguir bien entre diferentes figuras que pueden actuar como colaboradores del consejo de familia:

- Consejero externo: entendiéndose por consejero externo un miembro no familiar que actúa como consejero en el consejo de familia, habitualmente con los mismos derechos y obligaciones que los consejeros familiares⁴¹⁶.
- Facilitador: o asesor que acude a la reunión para estructurarla acorde a sus objetivos, moderarla, coadyuvar a un buen clima de entendimiento y comunicación, etc. También podría denominarse consejero externo solo con voz y no voto⁴¹⁷.
- Asesor o consultor: que puede actuar únicamente *ad casum* cuando el consejo de familia lo estime necesario, o bien de modo estable aunque no participe en las reuniones si no hay causa para ello. En esta figura cabría incluir también a los *advisory boards*, es decir, a los consejos asesores de los consejos de familia.

Estas figuras se diferencian a su vez de las diferentes asesorías externas que el consejo de familia puede solicitar en atención a diferentes cuestiones, legales, tributarias, financieras o de especial intensidad, como las propias de la terapia. La figura del consejero externo o facilitador del consejo de familia debe distinguirse con claridad de otros asesores que no actúan específicamente para ayudar a que el consejo de familia como órgano de comunicación y gobierno de la familia cumpla su fin.

Especial relevancia tiene la figura del consultor experto de empresa familiar, que podría actuar naturalmente como consejero externo o facilitador del consejo de familia, o reservarse para cuestiones más relacionadas con la familia según sea el caso. La mayoría de los autores se refieren a esta figura como facilitadores cuando aconsejan su intervención en el diseño y puesta en marcha del consejo de familia. No obstante, existen otros perfiles profesionales que pueden tener la capacidad para cumplir el rol de consejero externo o facilitador del consejo de familia sin necesidad de tener experiencia exclusiva en empresas familiares.

⁴¹⁴ Leach, P. (2012), p. 45.

⁴¹⁵ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 245.

⁴¹⁶ No hay muchos autores que den referencias de casos en que se actúe en rigor como “consejero externo” del consejo de familia, a salvo, el supuesto ya descrito de William Grant & Sons en que incluso ese consejero externo actúa como presidente del consejo de familia. Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011), p. 64, parecen referirse a esta figura cuando hablan de empresas Familiares multi-generacionales.

⁴¹⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 247.

¿Qué cualidades han de tener los consejeros externos o facilitadores del consejo de familia? En primer lugar, se supone que han de tener las competencias o habilidades precisas para coadyuvar al desarrollo y eficiencia de este tipo de reuniones de comunicación y gobierno. La cuestión es que, siendo el consejo de familia un órgano de comunicación y gobierno de naturaleza especial y de desarrollo relativamente reciente, resulta difícil aclarar cuáles hayan de ser sus prioridades. En segundo lugar, habría de tenerse en cuenta que es un órgano de comunicación y de gobierno de empresas familiares, inserto en un sistema corporativo de gobierno, junto con la asamblea familiar, las juntas de accionistas, el consejo de administración y puede que otros órganos. Para poder dirigir, moderar y facilitar sus reuniones, ¿no es indispensable conocer a su vez o tener experiencia en el desarrollo y armonía funcional de esos órganos de gobierno de la empresa familiar?

En orden a facilitar su selección Eckrich y McClure sugieren que la familia se pregunte:

- a) ¿Tiene el candidato el mejor interés de la familia en el centro de atención?
- b) ¿Es percibido como neutral por todos los miembros de la familia?
- c) ¿Sería fácilmente reemplazable si por cualquier motivo no tenemos éxito?⁴¹⁸.

Estos autores entienden que la experiencia con empresas familiares es en cierto sentido diferencial, aunque pueden requerirse otras competencias (por ejemplo de psicología) según sean unos u otros los temas a trabajar. Como rasgos o habilidades generales que habría que esperar de un consejero externo para un consejo de familia destacarían las siguientes:

- Crear confianza en los miembros de la familia, a través de una actitud de escucha activa.
- Estar libre de todo conflicto de interés con la familia o la empresa.
- Mostrar compromiso con el bienestar general de la familia.
- Tener habilidad para equilibrar la necesidad de seguir procesos participativos con la eficiencia para alcanzar los objetivos del consejo de familia⁴¹⁹.

En orden a facilitar la gestión de la selección de los candidatos idóneos para servir como consejeros externos o facilitadores del consejo de familia, Eckrich y McClure sugieren estas veinte preguntas:

1. ¿Tienes dedicación exclusiva a empresas familiares? ¿En caso negativo, qué otras dedicaciones o servicios ofreces?
2. ¿Qué antigüedad tienes como consultor de empresas familiares?
3. ¿En qué te diferencias de otros profesionales de tu especialidad?
4. Describe tu experiencia con familias multi-generacionales.

⁴¹⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 248.

⁴¹⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 248 y 249.

5. ¿Cuál es tu nivel de formación académica?
6. ¿Qué experiencia puedes acreditar para estar en disposición de hacer bien este trabajo?
7. ¿Cómo te mantienes actualizado en los últimos desarrollos en tu especialidad?
8. ¿Cuáles son tus valores y creencias en el trato con clientes? ¿Por qué te dedicas a esto?
9. ¿Puedes proporcionar referencias o ejemplos de actuaciones previas que puedan asimilarse a la nuestra?
10. ¿Puedes dar un ejemplo de algún caso en que no hayas tenido éxito?
11. Describe cómo has ayudado a otras familias a facilitar la participación de miembros distantes o problemáticos.
12. Facilita un ejemplo de algún tema imprevisto que te hayas encontrado en tu trabajo con una familia.
13. ¿A quién te dirigirás si necesitas más apoyo y/o ayuda para finalizar el trabajo encomendado?
14. ¿Qué duración habitual tiene tu actuación para cumplir los encargos recibidos?
15. ¿Por qué tu perspectiva y experiencia es la más adecuada para nuestra familia?
16. ¿Cómo controlas la calidad en tu desempeño y ejecución?
17. ¿Cada cuánto te sometes a algún control externo de calidad y a quién encomiendas la revisión?
18. ¿Tienes seguro o cobertura por riesgo profesional?
19. ¿Cuántos libros o artículos has escrito en temas relevantes?
20. ¿Si por cualquier motivo no estuvieras en condiciones de seguir con el encargo, cual sería tu plan de sucesión? ¿A quién nos referirías para continuar con el encargo?⁴²⁰.

⁴²⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 257-258.

PARTE SEGUNDA

CASOS PRÁCTICOS

CAPÍTULO IV. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA EMPLEADA.

1. Tema de investigación y metodología.

El tema de investigación de este trabajo es el consejo de familia y, más específicamente, sus funciones de gobierno dentro de la empresa familiar. Tras haber trabajado en los primeros capítulos sobre las contribuciones realizadas por los estudiosos del tema en la literatura existente de empresa familiar, es ahora momento de abordar su estudio desde un plano eminentemente experiencial y empírico, basado en una muestra previamente seleccionada de relevantes casos prácticos.

Antes de pasar a trabajar sobre el contenido de este capítulo es importante acotar alguna cuestión sobre el tema de investigación y la metodología a emplear. El gobierno de la familia, y específicamente el consejo de familia en la empresa familiar, resultan ser rasgos característicos y definitorios, hábiles para configurar la empresa familiar como una disciplina de estudio original y distinta respecto a la empresarial en general⁴²¹. Las empresas no familiares no tienen gobierno familiar (consejos de familia, asambleas familiares), pero las empresas familiares sí tienen órganos de gobierno empresariales (juntas de accionistas, consejos de administración). El gobierno específico o distintivo de la empresa familiar es, pues, el gobierno de la familia.

En los primeros años de estudio e investigación sobre las empresas familiares –década de los ochenta y principios de los años noventa– los autores, a menudo académicos y consultores a un tiempo, centraron su atención sobre los aspectos comunicacionales del gobierno propio de la familia. Así, el gobierno de la familia y las reuniones familiares no se distinguían entre sí, correcta y conceptualmente. La atención sobre los consejos de familia se unió a la comunicación familiar, por un lado, y a los procesos de sucesión, por otro, sin prestar especial atención a su función propia de gobierno ni a su estructura y diseño óptimos para cumplir esa función. Si bien muchas obras incluyen referencias a los consejos de familia, estas referencias resultan a menudo ambiguas o confusas desde un plano científico teórico. Podríamos decir que el consejo de familia, en los inicios de la

⁴²¹ Sharma, P. (2004), p. 3. Durante años, los estudiosos de la empresa familiar han trabajado para delimitar el campo propio objeto de estudio de su disciplina. A estas características propias de la empresa familiar como objeto de estudio científico se refiere la literatura anglosajona con el término “*distinctiveness*”, y el gobierno familiar es uno de los temas o factores que justifican esa “distintividad” respecto a la ciencia propia de las empresas en general o no familiares.

divulgación e investigación sobre empresa familiar, es uno de los conceptos más utilizados y menos justificados conceptualmente⁴²².

Tal y como exponen Gersick y Feliú, las aportaciones realizadas en los primeros años por los estudiosos en el ámbito del gobierno de la empresa familiar, y más específicamente del gobierno de la familia, raramente van más allá de lo descriptivo y, en algunas ocasiones, de lo prescriptivo⁴²³. Es una etapa marcada más por el punto de vista divulgativo propio de los consultores, que por el punto de vista de la investigación teórica y constatación empírica, propia de los académicos.

Por otro lado, y desde el punto de vista de la fundamentación empírica, la metodología empleada no pasó del estudio –a veces clínico, a veces ni siquiera clínico– del caso práctico. Más que de casos, bajo metodología clínica, habría que hablar de meros ejemplos hábiles para la divulgación de conceptos e ideas de esos autores. La razón para comprender esta paradoja no es otra que la infancia de la práctica de los consejos de familia entre las empresas familiares⁴²⁴. Siendo los consejos de familia aún muy inmaduros e informales como órganos de gobierno, es lógico que la literatura inicial sobre empresa familiar no pase de constatar su uso y aportar algún ejemplo que sirva de guía práctica para las empresas familiares.

Pasado un tiempo, la investigación sobre empresa familiar dará un notable vuelco, pasando del interés experiencial y divulgativo propio de los inicios, a una etapa marcada por el rigor metodológico y teórico. Así, visto en perspectiva, durante los primeros 25 años de existencia de la revista *Family Business Review* (1988-2012) se constata un claro dominio de la investigación basada en métodos cuantitativos basados en amplias muestras de casos, que presentan serias dificultades para abordar la comprensión de algunas realidades de la empresa familiar⁴²⁵. La búsqueda del rigor científico y la aplicación de métodos cuantitativos (matemáticos y/o mecánicos) en la investigación sobre empresa familiar, tendrá como consecuencia una minusvaloración de preguntas sobre realidades y temas más difíciles de comprender bajo la aplicación de tales métodos. No es casualidad que no existan prácticamente artículos o libros monográficos sobre gobierno de familia en general, ni sobre consejos de familia en particular, durante esta época.

Resumiendo, si en la primera etapa o etapa fundacional de la investigación sobre empresa familiar el gobierno de familia era tratado superficialmente y con escaso rigor, en la segunda etapa, marcada por la búsqueda de la consistencia metodológica y científica, el gobierno de familia no encontrará cabida o acomodo temáticos.

Podríamos citar diversas razones para comprender la ausencia del consejo de familia y el gobierno familiar como tema objeto de investigación. Así, además de su escasa y recientísima implantación práctica entre las empresas familiares, la dificultad de su estudio empírico estriba en que no existen registros –como sucede con los consejos de administración– ni datos objetivos que contrastar fácilmente. Del mismo modo, la dificultad de acceder a información confiable por parte de las propias familias que los utilizan, pues el gobierno de familia suele tocar fibras íntimas –en no pocas ocasiones,

⁴²² Sharma, P. Chrisman, J. y Chua, J. (1997), pp. 1-2.

⁴²³ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 196.

⁴²⁴ Tomaselli, S. (1998), p. 88. A diferencia de los Consejos de familia, los Consejos de administración son objeto de un mayor rigor en el tratamiento o estudio científico, quizá también por ser más utilizados en la práctica.

⁴²⁵ Sharma, P. (2012), p. 11. Dyer, G. y Sánchez, M. (1998), p. 288.

conflictos– y temas confidenciales o sobre los que recae una grave obligación de discreción y/o secreto. Por último, a diferencia de la investigación sobre el gobierno corporativo empresarial y los consejos de administración, no existe en materia de gobierno de familia un cuerpo teórico sólido y suficiente que impulse y abra caminos para avanzar también desde la investigación empírica.

No obstante, sí cabe reseñar algunas obras y estudios recientes pioneros en el ámbito de la investigación sobre el gobierno y los consejos de familia. Así, el consejo de familia ha sido objeto de atención monográfica por Eckrich y McClure, *The Family Council Handbook. How to create, run and maintain a successful family business council*, si bien desde una perspectiva de recopilación de usos o de guía práctica, sin búsqueda de rigor metodológico empírico-conceptual. En esta obra se recogen múltiples ejemplos de consejos y asambleas de familia, pero no están tratados metodológicamente a nivel empírico, de modo que puedan ser base de una teoría o una conceptualización sobre su naturaleza y funciones.

Leach, por su parte, en su estudio *Family Councils. A practical guide*, trabaja también sobre varios ejemplos de consejos de familia tomados entre familias empresarias británicas, pero tampoco los utiliza con el rigor metodológico que la investigación científica requiere. Las conclusiones y aportaciones sobre su diseño y estructura tienen, no obstante, bastante interés.

Ceja, Barbat y Tápies sí abordan por vez primera el uso de una metodología de investigación adecuada en su artículo “Key issues in family councils: insights from the spanish experience”. En este trabajo, al que se han hecho ya varias referencias, el estudio comparativo y conceptual descansa en el análisis de 16 empresas familiares españolas seleccionadas heterogéneamente. Además de proponer una tipología de consejos de familia y un modelo de comprensión de sus etapas, se realizan también interesantes aportaciones comparativas sobre su estructura y diseño.

Desde este marco o estado actual de la investigación sobre los consejos de familia, nuestro propósito es aportar un cierto rigor empírico basado en una muestra muy selectiva de casos, para, a través de una metodología cualitativa, conocer más en profundidad el fenómeno de los consejos de familia y su función de gobierno. Nuestro objetivo no es, pues, testar estadística o cuantitativamente unas hipótesis previamente estructuradas sobre el consejo de familia, ni averiguar la extensión de unas determinadas prácticas en un grupo cuantitativamente acotado de empresas familiares, sino más bien profundizar en el “por qué” y en el “cómo” lleva a cabo esa función de gobierno y en qué modo influyen sobre esa función diferentes cuestiones relativas a su estructura e interrelación con otros órganos del gobierno corporativo de la empresa familiar⁴²⁶.

Por esta razón, no hemos visto necesario ni consistente acudir a herramientas estadísticas o a metodologías cuantitativas sobre amplias muestras, que desde luego podrían demostrarse muy fructíferas en otras líneas de investigación futuras, distintas a la que nos ocupa. Algunos autores, apoyando nuestra elección o diseño investigador, han reclamado atención a los métodos cualitativos y de investigación clínica o exploratoria más basados en procesos inductivos, hábiles para captar aspectos de la realidad que sólo se muestran a través de la experiencia y percepción, incluso subjetiva, de las concretas empresas familiares y/o de sus miembros⁴²⁷.

⁴²⁶ Sharma, P. Melin, L. y Nordqvist, M. (2014), pp. 13-14.

⁴²⁷ Ceja, L. Barbat, J. y Tápies, J. (2013), p. 6.

El diseño de esta investigación se realiza en atención a su fin: profundizar en la función de gobierno del consejo de familia. Digamos que es un objeto de investigación más prudencial que científico, pues el gobierno empresarial es un saber práctico. Por esta razón la metodología de investigación ha de ser hábil y adecuada para captar realidades, dinámicas, procesos y matices que se alejan de lo fáctico, pues requieren valoraciones y juicios prudenciales sobre hechos y decisiones de naturaleza personal y, en lo que se refiere al órgano de gobierno, también colegiada. Comprender o profundizar en la función de gobierno del consejo de familia aconseja, pues, en nuestro caso, la utilización de una metodología cualitativa que permita esa finura de acercamiento y, en consecuencia, de resultados en el conocimiento⁴²⁸.

Para profundizar en ello entendemos que es suficientemente amplia la muestra de casos previamente seleccionados, pues todos ellos muestran en mayor o menor medida cierta madurez experiencial en el gobierno de la familia y en la utilización de consejos de familia. Por tanto, pese a optar por la metodología cualitativa, entendemos que también existe al menos una base mínima cuantitativa para fundar con credibilidad algunas conclusiones y conceptos sobre el objeto de la investigación⁴²⁹.

Dentro del diseño de investigación elegido conforme a la metodología cualitativa, hemos optado por una muestra múltiple de casos para examinar clínicamente, a través de un procedimiento de entrevistas semi-estructuradas, apoyado a su vez en documentación e información sobre las empresas y familias seleccionadas. Como destacan varios autores, a través de la técnica de entrevistas semi-estructuradas, el investigador puede acceder a cuestiones más profundas –relativas al por qué y al cómo de esas funciones de gobierno, por ejemplo–, y también a cuestiones más intangibles o singulares que pasarían ocultas, o quedarían ignoradas, con métodos cuantitativos o cualitativos no basados en entrevistas personales a miembros familiares. Para ahondar en el objeto principal de esta investigación es esencial, además del contraste de la muestra de casos sobre determinados temas comunes, conversar con miembros experimentados en la función de gobierno del consejo de familia. Únicamente de ese modo es posible acceder a determinados conocimientos esenciales para comprender la función de gobierno de los consejos de familia⁴³⁰.

La escasa atención prestada en la literatura de empresa familiar al estudio en profundidad del consejo de familia y su función de gobierno, aconseja también la naturaleza y metodología exploratoria de la investigación. Por lo tanto, para el fin de nuestro trabajo, entendemos que la metodología a seguir ha de ser más bien cualitativa y centrada en una investigación clínica de un grupo suficiente de casos previamente seleccionados en función de su riqueza y variedad, para arrojar luz sobre el objeto central de investigación: la función de gobierno del consejo de familia.

⁴²⁸ Reay, T. y Zang, Z. (2014), p. 589.

⁴²⁹ Hemos de subrayar que hasta la fecha, no parece que existan investigaciones sobre consejos de familia y su función de gobierno, realizadas sobre muestras previamente seleccionadas de acuerdo a su experiencia y madurez en el gobierno familiar. Digamos que si las muestras seleccionadas no son maduras, el resultado de la investigación –a pesar de su rigor metodológico– no podrá ser bueno.

⁴³⁰ Reay, T. y Zang, Z. (2014), p. 574.

2. Selección de la muestra de casos.

La selección de la muestra de casos se ha realizado buscando empresas familiares cultas y experimentadas en el tópico objeto de investigación. Para ello nos hemos servido de la experiencia y el contacto con institutos y asociaciones de empresa familiar españoles y latinoamericanos. Especialmente entre las empresas asociadas a estos institutos y asociaciones se suelen encontrar las familias más educadas y experimentadas en este campo del gobierno familiar; No en vano han tenido tanto la oportunidad de escuchar a los mejores expertos internacionales durante años, como de compartir e intercambiar sus experiencias en gobierno familiar con muchas otras empresas familiares de distintos países con similares objetivos. En esta tarea ha sido de gran ayuda el apoyo del Instituto de la Empresa Familiar español, así como de las asociaciones de empresas familiares de Chile y de Perú.

Las nueve empresas familiares seleccionadas presentan una riqueza, variedad y diversidad suficientes para valorar la eficiencia y comportamiento del consejo de familia en diferentes escenarios y circunstancias, tanto familiares como empresariales.

Desde el punto de vista de la familia, las empresas seleccionadas reflejan las transiciones familiares más comunes, que van desde la propia del traspaso de la primera a la segunda generación, de la segunda a la tercera generación, y de la tercera a la cuarta generación. Esta tipicidad de los casos seleccionados por generación es importante, pues el consejo de familia es un órgano que cobra especial relevancia o centralidad en la transición de la segunda a la tercera generación. De ahí que la transición preparatoria y la subsiguiente tengan un especial interés para comprender su dinámica de evolución. La muestra es suficiente para valorar las distintas circunstancias familiares que pueden concurrir en el diseño, estructura y funcionalidad del gobierno de la familia. También se ha valorado especialmente la experiencia de las familias en la elaboración de protocolos familiares y el seguimiento de sus procesos típicos. Al ser el consejo de familia un órgano de gobierno muy relacionado con estos instrumentos normativos familiares, era necesario contemplar casos con experiencia en su desarrollo. Así, varias de las empresas familiares utilizadas como caso no solo tienen protocolo familiar, sino que lo han revisado ya en dos o tres ocasiones, mostrando una alta vitalidad del gobierno familiar.

Desde el punto de vista de la empresa, los casos seleccionados incluyen empresas de tipo mono-negocio, grupos empresariales con diversificación relacionada y grandes grupos corporativos. Este rango de casos permite valorar las interrelaciones del gobierno familiar con el gobierno corporativo propio de las estructuras empresariales desde lo simple a lo más complejo. Asimismo, en los criterios de selección hemos valorado muy especialmente la concurrencia –junto a las estructuras empresariales operativas– de estructuras de gestión patrimonial propiamente familiar, bien sean simples, o sofisticadas y complejas (*family offices*). En nuestra opinión, estas estructuras reflejan y exigen una mayor madurez en las funciones de gobierno de los consejos de familia que es preciso estudiar con más detenimiento. Por último, también hemos intentado que los casos reflejen los distintos acercamientos de las empresas familiares al fenómeno de la filantropía, bien por cuanto colaboran en diversas iniciativas de interés social, bien por cuanto las empresas han creado una fundación, o la misma familia tiene una fundación familiar independiente de las empresas.

Los casos seleccionados pertenecen a países y culturas diferentes, en este caso, europeas y latinoamericanas. Los países de origen de las empresas son España, Chile y Perú. Con independencia de su procedencia, una gran parte de las empresas seleccionadas

pertenecen a grupos con un fuerte componente internacional, bien por la alta cuota de exportación sobre sus ventas totales, o bien por ser verdaderas empresas globales con presencia en los distintos continentes. El factor internacional y multicultural creemos que está, pues, reflejado y presente en la muestra.

Por último, la gran variedad de desarrollo de las estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas, unidas a la variedad cultural e internacional de su procedencias, y a la riqueza de situaciones vitales y familiares de las familias seleccionadas suponen un material suficiente para contrastar comparativamente, por un lado, y profundizar conceptualmente, por otro, en la función de gobierno del consejo de familia que es el tema de esta investigación.

SITUACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

	Año Fundación	Sector	Ventas (2014)	Empleados	Generación	Nº accionistas	Nº Familia	protocolo familiar	Family Office	Fundación
DRILLING & Co.	<u>1966</u> 48	Minería	40	150	2ª – 3ª	5	20	<u>SÍ</u> 2	NO	NO
ELECTROMETAL & Co.	<u>1960</u> 54	Metal -Mecánico	120	500	2ª – 3ª	8	42	SÍ	NO	SÍ
MEDIAGROUP	<u>1981</u> 33	Comunicación	200	700	2ª – 3ª	7	32	<u>SÍ</u> 2	NO	SÍ
AGROFOODS	<u>1990</u> 24	Agroalimentario	260	14.000	1ª – 2ª	7	23	<u>SÍ</u> 2	NO	NO
PHARMACORP	<u>1943</u> 71	Farmacéutico	1.000	3.000	2ª – 3ª	10	35	<u>SÍ</u> 4	SÍ	SÍ
SECURITY	<u>1964</u> 50	Seguros	4.000	6.000	2ª – 3ª	7	50	<u>SÍ</u> 1	NO	SÍ
TRANSCORP	<u>1923</u> 91	Transporte	4.000	50.000	1ª – 2ª	8	32	<u>SÍ</u> 3	NO	NO
COPPER	<u>1808</u> 206	Metal	1.200	300	1ª – 2ª	19	47	<u>SÍ</u> 3	NO	SÍ
REFRESHMENTS	<u>1890</u> 124	Alimentación & Bebidas	30	150	3ª – 4ª	10	46	<u>SÍ</u> 2	NO	SÍ

Tabla 32. Elaboración propia.

3. Recogida de información.

La recogida de información se llevó a cabo durante un periodo aproximado de dieciocho meses. Para facilitar el proceso se mantuvo una entrevista inicial con un representante de cada una de las empresas familiares seleccionadas, en la cual se explicó el objeto de la investigación, las características de la muestra de casos, las preguntas o cuestionario base del proceso de entrevistas, el procedimiento en que éstas se llevarían a cabo y su duración, así como las cuestiones relativas a la confidencialidad de la información recibida.

Tras esta entrevista inicial, a todas las empresas se les concedió el tiempo necesario para comunicarse con la familia y aceptar formar parte del proceso y, por tanto, de la investigación. Una vez recibida la aceptación por parte de las nueve empresas seleccionadas se procedió a facilitarles el cuestionario base para las entrevistas, concediendo por tanto el tiempo necesario para su respuesta, y se estructuró la agenda de las entrevistas personales.

3.1. Cuestionario.

El cuestionario base de las entrevistas personales fue estructurado del siguiente modo:

- 1º. Información de la familia y sus miembros.
- 2º. Información de la/s empresa/s.
- 3º. Información de gestión patrimonial de la familia.
- 4º. Información de la filantropía familiar.
- 5º. Reuniones familiares y protocolo familiar.
- 6º. Creación, diseño y estructura del consejo de familia.
- 7º. Relación con otros órganos del gobierno corporativo de la empresa y de la familia.
- 8º. Ámbito de decisión o gobierno del consejo de familia.
- 9º. Gestión de conflictos.
- 10º. Papel del consejo de familia en la gestión del legado, visión y educación familiares.
- 11º. Retos que se presentan al consejo de familia en los próximos diez años.

El documento utilizado como cuestionario base para las entrevistas, así como una enumeración más pormenorizada de las preguntas y temas objeto de las mismas, se acompaña al final de este capítulo.

Las cuestiones 1ª a 5ª vienen más referidas al marco empresarial y familiar en el cual se desenvuelve cada consejo de familia, si bien en algunos casos guardan relación muy directa con su actividad de gobierno (como sucede, por ejemplo, con los temas relativos al patrimonio familiar y/o al protocolo familiar).

Las cuestiones 6ª a 8ª se refieren muy directamente al tema principal objeto de investigación, pues ahondan tanto en la estructura del consejo de familia –clave para el ejercicio efectivo de una función de gobierno– como en las relaciones que esas funciones de gobierno implican con otros órganos de la empresa o de la familia (juntas de

accionistas, consejos de administración, asambleas familiares, etc.) y por último en las específicas y distintas funciones de gobierno que se le asignan.

Las cuestiones 9ª a 11ª permiten trabajar sobre una perspectiva menos específica y más valorativa o de desempeño del consejo de familia en relación a conflictos, legado, visión, educación y retos que se presentan a futuro.

3.2. Entrevistas.

Transcurrido el tiempo necesario previsto para que cada empresa de la muestra preparara el cuestionario, se fijaron y agendaron sucesivamente las fechas de realización de las entrevistas personales con los representantes de cada familia.

En todos los casos se seleccionó a un único representante o interlocutor de la familia para facilitar así el trabajo. Únicamente en el caso de una empresa de la muestra, el interlocutor o representante no fue un miembro de la familia sino el director general de la oficina familiar. Es oportuno subrayar que todos los representantes o interlocutores de las familias implicadas en la muestra fueron personas con un altísimo grado de educación y experiencia, tanto en empresa familiar en general como en gobierno y consejos de familia en particular. Todos ellos estaban acostumbrados a representar a las familias y empresas en institutos y asociaciones de empresa familiar, habían participado en una multitud de jornadas y eventos de formación sobre estos temas, y en muchos casos habían sido casos objeto de exposición y/o estudio.

Pese a que se condujo el proceso formalmente con un único representante, sí se recibió información y se mantuvieron entrevistas formales e informales con diferentes miembros de todas las familias empresarias incluidas en la muestra.

Cada una de las empresas familiares de la muestra requirió de dos entrevistas personales con el representante familiar, de unas dos horas de duración cada una. La mayoría de las entrevistas tuvieron lugar en las oficinas de las empresas familiares seleccionadas. En alguno de los casos fue preciso realizar tres entrevistas personales para finalizar el cuestionario completo.

El carácter semi-estructurado de las entrevistas realizadas permitió recibir tanto numerosos datos objetivos como estimables apreciaciones personales, aclaraciones, descripciones de situaciones familiares y contextos en los que se ejercía el gobierno familiar, aportando información y matices muy importantes para el objeto específico de la investigación.

3.3. Documentación.

Junto a la información recogida a través de las entrevistas personales, se obtuvo en prácticamente la mayoría de los casos otra mucha información a través de muy distintos soportes (informes, slides, presentaciones, páginas en internet). Estos soportes documentales eran de uso general en algunos casos (páginas web en internet, presentaciones y slides alojadas en internet, libros o casos), y en otros casos fueron facilitados personalmente, bajo deber de confidencialidad, por el miembro de la familia entrevistado. Así se tuvo acceso en muchos casos a documentos familiares sensibles,

como protocolos familiares, reglas y reglamentos de todo tipo, organigramas, diagramas y genogramas, actas, minutas y/o emails, así como documentación relativa a las empresas.

Resulta complicado mostrar toda la riqueza que ha aflorado, tanto de las entrevistas, como del examen y análisis de la documentación facilitada, a la que se ha tenido acceso. Finalmente, hemos de procurar sintetizar la información obtenida por estos cauces, y homogeneizarla en la medida de lo posible para que pueda ser comparable. Si bien es cierto que las singularidades apreciadas en algunos casos de la muestra impulsan a ahondar en ellos con mayor intensidad, hemos intentado no hacerlo para respetar el objeto de la investigación y su marco múltiple y comparativo. No obstante, esa importante información obtenida podrá resultar eficaz en el momento de desplegar el contenido de los capítulos VII, VIII y IX, que ahondan nuevamente, desde un plano teórico y de modelos conceptuales, en la función de gobierno del consejo de familia.

4. Estructura de los casos.

La información recabada en las entrevistas semi-estructuradas realizadas a las empresas familiares de la muestra fue ordenada en el trabajo de investigación del siguiente modo:

1º. Descripción de las circunstancias de la empresa y demás instituciones de la empresa familiar (oficinas familiares y fundaciones).

A esta descripción se acompaña en cada caso un diagrama empresarial-institucional.

2º. Descripción de las circunstancias relativas a la familia y sus miembros.

A esta descripción se acompaña un genograma familiar.

3º. Circunstancias relativas al consejo de familia

3.1. Creación y finalidad

3.2. Diseño y estructura

a) Liderazgo

b) Composición y procedimiento de elección

c) Reuniones

- periodicidad y sincronización

- duración y lugar

- agenda, convocatoria e información

- desarrollo de las reuniones

- adopción de acuerdos y votación

- actas y minutas

d) Presupuesto económico-financiero

e) Asesoría y/o ayuda externa

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Se ha recogido la enumeración de funciones reflejada en el protocolo familiar o reglamento del consejo de familia cuando existía, y se ha complementado en su caso con

más información obtenida de las entrevistas relativas a las funciones de gobierno sobre las empresas, el patrimonio, las fundaciones, y la familia y sus miembros.

Esta distinción entre la información documental y la personal obtenida en las entrevistas presenta especial importancia, pues habitualmente se aprecian diferencias entre las funciones de gobierno expresadas formalmente y las realizadas realmente. Por esa razón hemos preferido incluir ambas informaciones para, en su momento, realizar un análisis crítico de la información obtenida por ambos cauces.

4º. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa.

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa.

- a) Juntas de accionistas.
- b) Consejos de administración.

Las dinámicas que se generan con los órganos de gobierno de la empresa son particularmente significativas, pues son concurrentes siempre en el ejercicio de la función de gobierno. Por otro lado, además de esa labor de gobierno que comparten, es importante comprender la identidad, similitud o diferencias entre los miembros de esos distintos órganos de gobierno y su poder efectivo.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia.

- a) Asociación o asamblea familiar.
- b) Reuniones familiares.

Las dinámicas que se generan entre el consejo de familia y la asociación familiar o asamblea familiar, así como con otros tipos de reuniones familiares, sirven para encuadrar la legitimidad de la función de gobierno del consejo o su representatividad, es decir, la determinación de “a quienes” gobierna.

5º. Valoración de desempeño y retos a futuro.

En este apartado se recogen apreciaciones sobre el desempeño (positivo o negativo) del consejo de familia en sus funciones de gobierno, así como sobre los retos, exigencias y/o cambios que enfrenta en el futuro, tomando como referencia un periodo de diez años.

Cuestionario Guía para las Familias a Entrevistar

1º. Información de la Familia:

- Genograma de la familia.

2º. Información de la/s empresa/s:

- Sector/es de actividad y volúmen/es de ventas
- La organización profesional. ¿Hay familiares empleados?
- Consejos de Administración (composición)
- Accionistas (composición y porcentajes de propiedad)
- Políticas de dividendos.

3º. Información de Patrimonio Familiar (si lo hay)

- ¿Se gestiona algún patrimonio común o fondos familiares?
- Descripción de su estructura: inmuebles, valores, fondos, capital riesgo.
- ¿Existe un órgano de gobierno para la toma de decisiones?
- ¿Servicios de multi-family office?
- ¿Servicios de *family office*? Descripción de su estructura.

4º. Información de filantropía (si hay actividad)

- ¿Se destinan fondos familiares a acciones filantrópicas?
- ¿Quiénes toman esas decisiones?
- ¿Existe Fundación familiar? ¿Cómo se gobierna?

5º. Protocolo familiar

- ¿Existe protocolo familiar?
- ¿Se ha creado el consejo de familia en el protocolo o fuera de él?
- ¿El consejo de familia revisa el protocolo o lo modifica?

6º. El consejo de familia

- Creación y finalidad
- Reglamento (remitir si existe).
- Descripción de sus funciones
- Composición del consejo.
 - miembros familiares, cualidades.
 - ¿Familiares políticos?
 - miembros externos, cualidades
- Distribución de cargos. ¿Hay líder familiar? Descripción de rol y funciones.
- Reuniones: periodicidad, agenda, debates, actas y minutas.
- Información: ¿qué información se facilita?
- Formas de adopción de decisiones. (por votación, por consenso)
- Presupuesto económico. Honorarios. Fondos familiares.
- Evaluación, rotación

7º. Relación con otros órganos propios del Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar.

- Consejos de Administración. ¿Cómo se comunican? ¿En que colaboran? ¿Qué límites hay entre sus competencias?
- Juntas de accionistas. ¿Cómo se comunican? ¿En qué colaboran? ¿Qué límites hay entre sus competencias?
- Asociación familiar. (firmantes de acuerdos de familia). ¿Cómo se comunican? ¿Cuál es el sistema de colaboración?
- Asamblea familiar. (todos los familiares que son invitados a reuniones amplias). ¿Cómo se relacionan?

8ª. Sobre qué temas conoce y/o toma decisiones el consejo de familia

- Desempeño de las distintas empresas.
- Desempeño del/los consejos de administración y consejeros.
- Selección y nombramiento de consejeros.
- Composición accionarial, Pactos de accionistas.
- Decidir posición a adoptar en juntas de accionistas.
- Trabajo de miembros de la familia en las empresas.
- Desempeño del equipo gerencial o CEO.

- Política de dividendos, liquidez.
- Gestión del patrimonio familiar (no empresarial).
- Trabajo de familiares en la organización patrimonial.
- Constitución, destino y gestión de fondos familiares.
- *Multifamily offices* y *family offices*.
- Inversiones y nuevos negocios.
- Acciones de filantropía familiar.
- Fundación familiar.
- Reputación familiar y valores de la familia en las empresas.
- Reglas y acuerdos familiares, políticas familiares y protocolo familiar.
- Conflictos y su resolución.
- Educación de los miembros de la familia.
- Testamentos, regímenes económico-matrimoniales etc...
- Buen ambiente familiar y organización de reuniones.
- Servicios determinados a los miembros de la familia (especificar).

9°. ¿Ha participado el consejo de familia en la resolución de conflictos? ¿Qué tipo de conflictos? ¿Qué papel ha jugado? ¿Ha tenido éxito?

10°. ¿Tiene el consejo de familia un papel en la preservación del legado familiar? ¿Tiene el consejo de familia un papel en la explicitación de una visión familiar de futuro? ¿Qué papel juega el consejo de familia en la educación para la continuidad de las siguientes generaciones?

11°. ¿Cómo cree que evolucionará su familia y por tanto el consejo de familia en los próximos diez años? ¿Qué retos habrá de enfrentar? ¿Qué áreas ve susceptibles de mejora a futuro?

CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DE CASOS.

CASO #1 – DRILLING & Co.

1.- Circunstancias de la empresa:

La empresa Drilling & Co fue fundada en 1966, de manera que cuenta con 50 años de antigüedad. Opera en el sector de la fabricación y distribución de maquinaria para perforaciones y servicios a la minería, con unas ventas en 2014 de 40 millones de dólares (USD) aproximadamente. Se trata de una empresa familiar en tránsito de segunda a tercera generación. Ha crecido a través de una estrategia de diversificación relacionada, adoptando una forma de grupo. La sociedad holding pertenece a la familia al 100%. La participación accionarial en el holding se distribuye a través de sociedades de rama en el siguiente modo:

- Sociedad matrimonio fundador: 28%
- Sociedad familiar hermana 1: 24%
- Sociedad familiar hermano 2: 24%
- Sociedad familiar hermano 3: 24%

A su vez la sociedad holding familiar es propietaria de tres sociedades (negocios operativos) en el siguiente modo:

- Negocio 1 “martillos”: propiedad al 100% del holding.
- Negocio 2 “perforaciones”: propiedad al 75% del holding y al 25% de un socio no familiar.
- Negocio 3 “servicios”: propiedad al 95% del holding y al 5% de un directivo no familiar.

La sociedad holding tiene un consejo de administración compuesto del modo siguiente:

Hermano 2

Hermano 3

Cónyuge de la Hermana 1

Externo e independiente 1

Externo e independiente 2

Los directores generales de los negocios filiales u operativos no son miembros de la familia. No hay miembros de la tercera generación trabajando en las empresas en puestos ejecutivos. El grupo de empresas tiene una clara posición internacional, con una distribución exterior que asciende al 70% de sus ventas.

Existe una política aprobada de dividendos a repartir por importe del 30% de los beneficios obtenidos después de impuestos. De ese 30% repartido como dividendos de las filiales a la sociedad holding, un 90% es, a su vez, distribuido a las sociedades de cada rama familiar.

DRILLING & Co. I

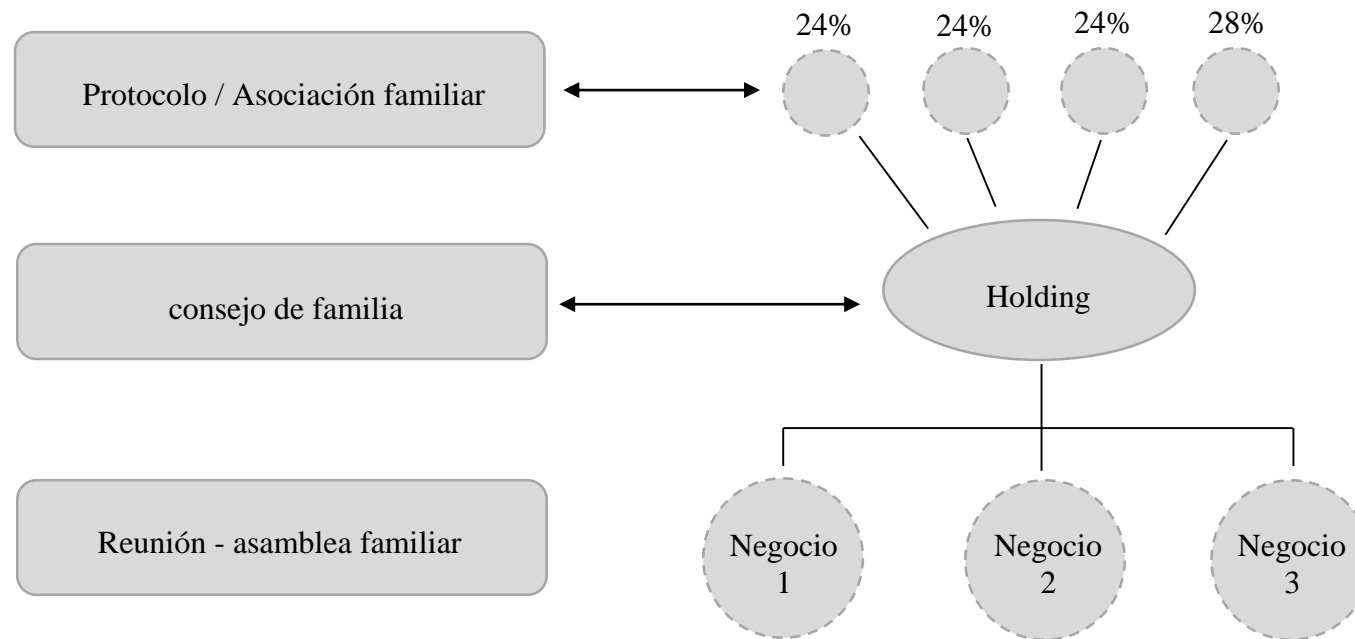


Tabla 33. Elaboración propia

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria de Drilling & Co se encuentra actualmente en fase de transición de segunda a tercera generación. Están aún vivos los fundadores integrantes de la primera generación y la familia está dividida en tres ramas familiares que corresponden a la familia de cada uno de los tres hijos.

- Matrimonio fundador:
 - a) Fundador, de 90 años de edad.
 - b) Esposa fundadora, ha vivido alejada de los órganos de gobierno de la empresa, centrada en la familia.

- Hermana 1: de 60 años de edad, estudió psicología. Casada y con dos hijos de 33 y 30 años de edad. Forma parte del consejo de familia.

Cónyuge: ingeniero de carrera, forma parte del consejo de administración del holding familiar con dedicación plena a la empresa familiar.

- Hermano 2: de 58 años de edad, con estudios de ingeniería metalúrgica, casado y con seis hijos de entre 33 y 17 años de edad.

Forma parte del consejo de administración de la sociedad holding y del consejo de familia.

- Hermano 3: de 56 años de edad, ingeniero civil, casado y con cuatro hijos de entre 28 y 18 años de edad.

Forma parte del consejo de administración y del consejo de familia.

En esta fase de la empresa familiar aún predominan las dinámicas propias de la sociedad de hermanos que sucede al fundador. Los tres hermanos miembros de la segunda generación pasan tiempo juntos de modo periódico, y llevan años reuniéndose con la finalidad de mantener el equilibrio y el consenso en las decisiones empresariales.

Los cónyuges de los tres miembros de la segunda generación no han formado parte del grupo que desarrolló y suscribió el protocolo familiar. Tampoco se les considera legitimados para formar parte del consejo de familia pero, en cambio, sí se les incluye en la asamblea familiar a efectos de recibir información.

Hay 12 miembros de la tercera generación de la familia con edades comprendidas entre los 33 y los 17 años. Todos ellos por lo tanto ya están en edad universitaria o han finalizado sus estudios y están ya iniciando sus carreras profesionales. Dos de ellos ya han contraído matrimonio. Ninguno de los miembros de la tercera generación de la familia ha trabajado en la empresa familiar o ha solicitado el ingreso hasta el momento.

Existe una buena relación general entre los miembros de la familia, si bien se han afrontado diferencias profundas de visión empresarial con la rama del hermano 3, que han dado lugar a un largo proceso de diálogo para la solución del conflicto.

DRILLING & Co. II

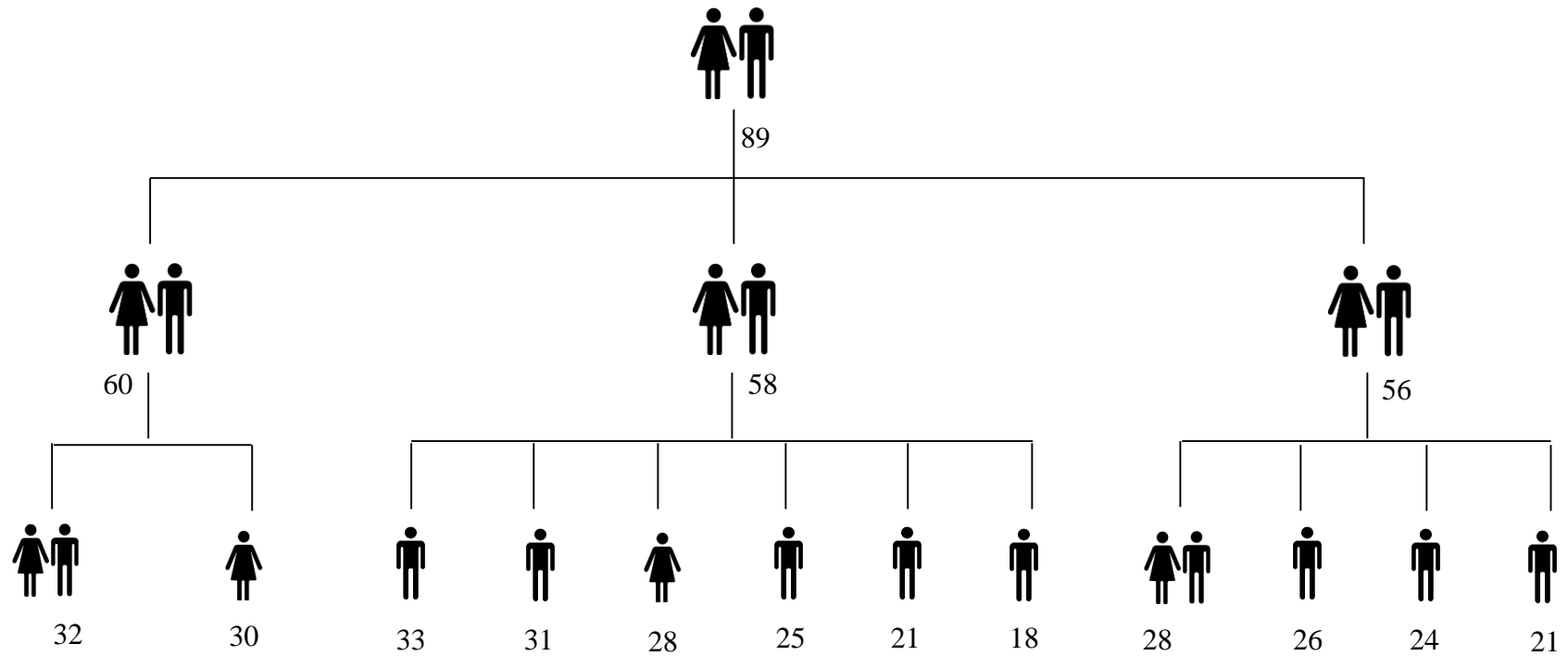


Tabla 34. Elaboración propia.

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

Drilling & Co comienza a mantener “reuniones de familia” formales en 1998, para trabajar –primera y segunda generación unidas–, en la transición o sucesión de la empresa familiar. Fruto de esas primeras reuniones se elaboró un primer protocolo familiar principalmente orientado a profesionalizar la empresa y a crear un hábito de comunicación y participación en las decisiones de los hermanos con sus padres. De ese protocolo familiar surgió un consejo de familia formado por los padres y los tres hermanos. La madurez de edad de los miembros del consejo de familia y su restricción a miembros consanguíneos muestra su condición profesional o empresarial, y su cuasi coincidencia con la estructura accionarial de la sociedad holding.

En el año 2008 y hasta el año 2012 se realiza una primera revisión del protocolo familiar, lo cual implica mantener reuniones de un modo muy intenso (a veces semanal) hasta que se alcanza un nuevo consenso entre los hermanos. Los miembros de la tercera generación no participan en ninguna de las dos versiones del protocolo familiar.

El consejo de familia se concibe, en primer lugar, como un foro para facilitar las relaciones entre los hermanos, es decir, los representantes accionistas de las ramas familiares. En segundo lugar, o subsidiariamente, el consejo de familia tiene la misión de promover la unión entre los miembros de la tercera generación.

El consejo de familia es definido en esta segunda versión del protocolo familiar en los siguientes términos:

(...) las partes han querido constituir un consejo de familia (CF) definido como ente consultivo que represente a la familia empresaria.

Por lo tanto, el consejo de familia de Drilling & Co viene a ser el interlocutor familiar de los órganos de gobierno de la empresa: juntas de accionistas, consejo de administración y CEO. Con esa definición se subraya la voluntad de profesionalización de la familia, que no permite así que el consejo de familia pueda tomar decisiones en materias de competencia de otros órganos empresariales, si bien facilita que los miembros de la familia que no están en el consejo de administración puedan ser consultados sobre temas de relevancia.

No obstante, esa definición de órgano “consultivo” se refiere principalmente a su relación con los órganos de gobierno de la empresa, pues en materia de familia sí ejerce una clara función de gobierno –propriadamente decisoria y no meramente consultiva– aprobando las reglas que componen el protocolo familiar.

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

a) Liderazgo: el liderazgo del consejo de familia y su presidencia corresponde a la hermana 1. En cierto modo es esta una solución de compromiso para que participe activamente en temas de gobierno de la empresa familiar sin ocupar un puesto en el

consejo de administración, en el que sí está su esposo. A la hermana 1 se le hace difícil y tensa la involucración en el consejo de administración al estar como miembros, no solo sus hermanos, sino también su marido.

La hermana 1 ha desarrollado un importante liderazgo emocional en la familia y se ha formado como experta en temas de empresa familiar, siguiendo cursos y programas en escuelas de negocio así como participando activamente en asociaciones de empresa familiar. Se puede decir que es una mujer fuertemente comprometida con la continuidad de la empresa familiar y altamente capacitada para el cargo. Así, mientras los varones ocupan los puestos del consejo de administración junto a otros dos profesionales externos e independientes, la única mujer de la segunda generación lidera las actividades propias del gobierno de la familia.

b) Composición: el consejo de familia está constituido por un representante de cada rama familiar con participación en la propiedad de la empresa. Rutinariamente comparecen a las reuniones el padre-fundador y los tres hermanos, es decir, cuatro miembros. Se asimila por tanto a un “consejo de accionistas” (*owner’s council*) pues hay un representante de cada sociedad familiar propietaria de la holding. Dada la composición, no se aprecia importancia en destacar las cualidades de los miembros ni regular procesos de elección.

No se integran en el consejo de familia ni miembros jóvenes de la tercera generación ni cónyuges de los miembros de la segunda generación de la familia.

Los miembros del consejo de familia tienen carácter personalísimo e indelegable, así como duración indefinida. No obstante, se prevé la designación de un sustituto –de entre los descendientes consanguíneos– a efectos de sucesión imprevista. En los años transcurridos desde que se inició el primer protocolo familiar no ha habido variaciones en la composición del consejo, formado por el padre y los tres hermanos.

c) Reuniones: el consejo de familia se reúne mensualmente, aunque en el protocolo familiar solo se fija un mínimo de carácter trimestral. Esta mayor periodicidad de reuniones muestra el compromiso y liderazgo de la hermana 1, que preside el consejo de familia. En los períodos de revisión del protocolo familiar el consejo de familia llega a reunirse con periodicidad semanal durante varios meses. Esos periodos de reuniones intensivas se recuerdan por los miembros de la familia como excesivamente intensos y agotadores. Finalizada la revisión del protocolo el consejo de familia vuelve a reunirse rutinariamente con periodicidad mensual.

Las convocatorias son realizadas por la presidenta, que se encarga de elaborar la agenda de trabajo y levantar el acta de la reunión. La agenda se confecciona dividida en dos bloques: el primero dedicado a temas de interés de los accionistas, y el segundo dedicado a temas de interés de la siguiente generación. Las actas son especialmente largas durante las reuniones de protocolo familiar, pues se consignan las opiniones de cada hermano respecto a cada tema objeto de regulación.

Para las reuniones no se elabora información relativa a la empresa, si bien la presidenta recibe habitualmente la misma información que se suministra a los miembros del consejo de administración.

d) Presupuesto y remuneración: unidas a las facultades de presidencia del consejo de familia, se conceden facultades de administración de los fondos familiares o de reserva creados en el protocolo familiar. Estos fondos se nutren con el 10% del importe anual de los dividendos repartidos –es decir, del 30% de las utilidades de las filiales– y se destinan al pago de diversos gastos de la familia –viajes familiares y organización de reuniones, así como al pago de consultores para la elaboración del protocolo familiar– o bien a la

capitalización del fondo –ayudas a familiares con necesidades, complementos de viudedad, capitalización de la sociedad, supuestos de fuerza mayor, etc.

Los cargos del consejo de familia no están retribuidos, son enteramente gratuitos incluida la presidencia. La familia entiende que la retribución ya se recibe vía dividendos a las sociedades de cada rama familiar, con el 90% de los dividendos de las filiales recibidos en el holding.

e) Ayuda externa: el consejo de familia no ha tenido facilitadores ni miembros externos en sus reuniones. La familia sí ha contado con asesores expertos en empresa familiar para la elaboración del primer protocolo familiar. Sin embargo, la segunda revisión se llevó a cabo por el consejo de familia, bajo el liderazgo de la hermana 1, sin ningún tipo de asesoría externa.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Las funciones del consejo de familia, determinadas expresamente en el protocolo familiar de Drilling & Co, son las siguientes:

- a. Redacción y actualización del protocolo familiar. Una vez al año se revisará, con el objeto de determinar si es necesario realizar alguna modificación, la que se iniciará solo si hay consenso entre los miembros del CF.
- b. Creación del fondo familiar. además velará por el cumplimiento del aporte anual al fondo familiar y por la correcta gestión y asignación de los fondos para los casos contemplados en el protocolo.
- c. Aprobación de acuerdos sobre compra y venta de acciones.
- d. Facilitar la resolución de conflictos y desacuerdos entre familiares.
- e. Coordinar y facilitar ayuda a un familiar en necesidad, crisis o enfermedad, de acuerdo a los procedimientos establecidos en el presente protocolo.
- f. Acordar y coordinar la celebración de la junta de Familia y asamblea de Familia.
- g. Informarse oportunamente de todas las incorporaciones de familiares directos e indirectos a la empresa, sus tareas y remuneraciones, ya sea para prácticas profesionales y/o trabajos permanentes o temporales y velar por el cumplimiento de las normas respectivas establecidas en el presente protocolo.
- h. Identificación de nuevos miembros para el consejo de administración de la empresa.
- i. Toda modificación de la composición del consejo de administración de la empresa familiar deberá ser informada con anticipación al consejo de familia.

En relación a las empresas del grupo Drilling & Co, el consejo de familia es consultado principalmente por el consejo de administración del holding en relación a la posición de la familia respecto a temas de negocio considerados importantes, como por ejemplo:

- a. Ofertas recibidas para la adquisición de sociedades filiales
- b. Participación o entrada en negocios con otros socios no familiares

Asimismo, se prevé expresamente la participación activa del consejo de familia en todo lo relativo a la constitución del consejo de administración del holding, especialmente por lo que toca a los consejeros externos e independientes y a la aprobación del nombramiento del presidente del directorio.

Respecto a las funciones que tienen que ver con la familia, destacan las siguientes:

- a. Aprobación de las reglas del protocolo familiar y sus desarrollos
- b. Gestión de la política de dividendos
- c. Administración de los fondos familiares

En un plano complementario a las funciones de gobierno, el consejo de familia promueve la información, la formación y la participación de todos los miembros de la familia (ahora ya con cónyuges y jóvenes miembros de la tercera generación) a través de la organización de viajes y reuniones familiares.

El modo de adoptar decisiones el consejo de familia es mediante consenso. La votación únicamente se realiza para conocer las posiciones de las distintas ramas familiares. El consenso no es necesariamente unanimidad, basta con que una mayoría promueva la decisión o política y los demás la toleren o acepten aunque no la compartan completamente. Cuando el consejo de familia entiende que el grado de aceptación, y por lo tanto el consenso, no es suficiente para la decisión o política a adoptar, se continúa trabajando hasta hallar una decisión o política viable.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: el consejo de familia de Drilling & Co es un típico “consejo de accionistas” u “*owner’s council*” del cual forman parte el padre fundador y los tres hermanos miembros de la segunda generación. En consecuencia, viene a representar sin fisuras la voluntad de la junta de accionistas del holding empresarial.

Que el consejo de familia actúa como consejo de accionistas, de un lado, y como representante de la familia, de otro, se manifiesta en la división de su agenda de trabajo en dos bloques, uno dedicado a la propiedad y otro a la familia y siguiente generación.

b. Consejo de administración: sí existe una clara diferenciación respecto al consejo de administración de la sociedad holding, al formar parte de éste, tanto uno de los cónyuges de los hermanos, como dos consejeros externos e independientes. En el consejo de familia, como hemos visto, participan además de los dos hermanos consejeros, el padre fundador y la hermana cuyo cónyuge es consejero.

El consejo de familia es consultado sobre las decisiones importantes que ha de tomar el consejo de administración, garantizándose así el apoyo y alineamiento completo con los accionistas. Asimismo, el consejo de familia interviene en el nombramiento del presidente del consejo de administración y en la determinación del perfil y preselección de los consejeros externos e independientes. En una ocasión el consejo de familia promovió la decisión de sustituir a un consejero externo e independiente por entender que no cumplía con las expectativas familiares.

c. CEO y directivos de la empresa: el consejo de familia no tiene relación institucional con los órganos de dirección ejecutiva del grupo de empresas. Esto se entiende toda vez que los dos miembros del consejo de familia que son a su vez miembros del consejo de

administración, ya mantienen una relación rutinaria con los directivos de las empresas del grupo.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. Asociación o junta familiar: la familia propietaria de Drilling & Co, tiene un protocolo familiar suscrito por el matrimonio fundador y por los tres hermanos cabezas de rama. Este grupo de miembros de la familia forman la asociación o junta familiar, que es el órgano legitimado para la adopción de decisiones de gobierno en la familia empresaria. Esta asociación familiar coincide prácticamente con el consejo de familia, en el que están presentes todos los miembros a excepción de la madre. Por esta razón, en Drilling & Co, asociación familiar, junta de accionistas y consejo de familia, prácticamente coinciden.

b. Asamblea o reunión familiar: el consejo de familia organiza una vez al año una reunión familiar o asamblea familiar dirigida a todos los miembros de la familia. En ocasiones esta reunión se celebra en el curso de un viaje organizado con fondos familiares. Los fines de estas reuniones de la familia extendida o asamblea familiar son:

- la educación de los miembros de la familia en temas de empresa familiar
- la transmisión del legado e historia de la familia
- las celebraciones familiares como medio para estar unidos

Por lo tanto, la asamblea familiar de Drilling & Co no tiene *a priori* una función decisoria, sino meramente informativa y participativa. Los cónyuges y miembros de la tercera generación de la familia forman parte de esa asamblea y asisten a las reuniones y viajes familiares sin que hayan suscrito el protocolo familiar.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

El consejo de familia ha surgido tras un proceso de protocolo familiar y ha desarrollado con éxito su revisión y renovación. La familia está ya familiarizada con los procesos de gobierno familiar. A su vez, el consejo de familia ha sido el promotor de la profesionalización de las empresas y especialmente del consejo de administración, diseñando y ejecutando la incorporación de externos e independientes que se ha mantenido hasta el día de hoy. La profesionalización del consejo de administración ha incidido también en la profesionalización de la dirección del grupo de empresas.

En los últimos años el consejo de familia tuvo que trabajar en un escenario de conflicto moderado, debido a las diferencias de visión empresarial entre una rama familiar y las otras dos ramas restantes. Este conflicto ha derivado en una solución amistosa de salida de la rama familiar discordante, mediante un acuerdo de compraventa de sus acciones en el grupo.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Drilling & Co enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Mantener la competitividad de la empresa y preservar un alto grado de profesionalización para, en su caso, permitir el trabajo con otros socios e incluso operaciones de venta de filiales.
- Afrontar el fallecimiento de los miembros de la primera generación fundadora y la primera sucesión efectiva.
- Ejecutar el acuerdo de salida de la rama familiar discordante adquiriendo su participación.
- Pasar de cuatro sociedades accionistas a dos sociedades accionistas.
- Revitalizar los acuerdos familiares entre las dos ramas que siguen como accionistas. En este caso tendrá especial importancia el equilibrio de poder, pero sin caer en fórmulas que puedan paralizar las decisiones por empate.
- Mantener la profesionalización del consejo de administración en este nuevo escenario de dos accionistas, seguir rotando a los consejeros externos e independientes y, en su caso, modificando a los consejeros familiares.
- Seguir las carreras profesionales de los miembros de la tercera generación de la familia y, en su caso, preparar la incorporación de alguno de ellos a la empresa.
- Articular la suscripción del protocolo familiar por parte de los miembros de la tercera generación y su ingreso a la asociación o junta familiar como miembros de pleno derecho.
- La asamblea familiar tendrá más sentido como reunión informativa de los cónyuges de los miembros de la tercera generación.
- El consejo de familia tendrá que reorganizar su composición entre las dos ramas familiares. Por lo tanto, habrá de contar como mínimo con cuatro miembros, dos de cada rama familiar.

CASO #2 – “ELECTROMETAL & Co”

1.- Circunstancias de la empresa:

La empresa Electrometal & Co fue fundada en 1960, de modo que cuenta actualmente con 56 años de antigüedad en el mercado. Opera en el sector eléctrico y metal-mecánico, con divisiones de ingeniería y obra, industrial y galvanizado. Su crecimiento ha pasado por una primera fase de desarrollo de contratos (1970), una segunda fase de diversificación e integración vertical (1980) y una tercera fase de internacionalización (2000) y crecimiento corporativo. En el año 2014 tuvo unas ventas de 120 millones de dólares (USD). Se trata de una empresa familiar en tránsito avanzado de segunda a tercera generación, con una sólida participación en el mercado y muchas perspectivas de futuro. Como consecuencia de su crecimiento mediante filiales con enfoque divisional, la empresa ha ido adoptando la forma de grupo. La sociedad holding pertenece a la familia al 100%. La participación accionarial en el holding se distribuye a través de sociedades de rama y personas físicas en el siguiente modo:

• Madre-fundadora	7%
• Sociedad hermano 1	17%
• Fundación hermana 2 (fallecida)	12%
• Sociedad hermano 3	17%
• Sociedad hermana 4	10%
• Sociedad hermano 5	10%
• Sociedad hermana 6	10%
• Sociedad hermana 7	17%

El holding es propietario de una sociedad de inversión patrimonial inmobiliaria y de cuatro sociedades en las que se ubican las distintas divisiones de negocio, a saber, (1) inmobiliaria, (2) ingeniería y construcción, (3) recubrimientos e (4) industrial. Las sociedades filiales funcionan a su vez como sociedades matrices de otras sociedades filiales con distintos negocios dentro de cada división. La sociedad holding de Electrometal & Co tiene un consejo de administración formado por seis personas: dos miembros de la familia, tres consejeros externos e independientes y un secretario externo no consejero. Preside el consejo un consejero externo e independiente.

Hermana 7 (Vicepresidenta)

Hermano 3

Externo e independiente 1 (Presidente)

Externo e independiente 2

Externo e independiente 3

Secretario no consejero

La dirección está muy profesionalizada, con un director general externo a quien reportan los tres directores generales divisionales, y cuatro directores corporativos (finanzas, recursos humanos, contabilidad y control, desarrollo y nuevos negocios). Los accionistas tienen fijada una política de dividendos que asciende al 30% de los beneficios del holding después de impuestos.

ELECTROMETAL & Co. I

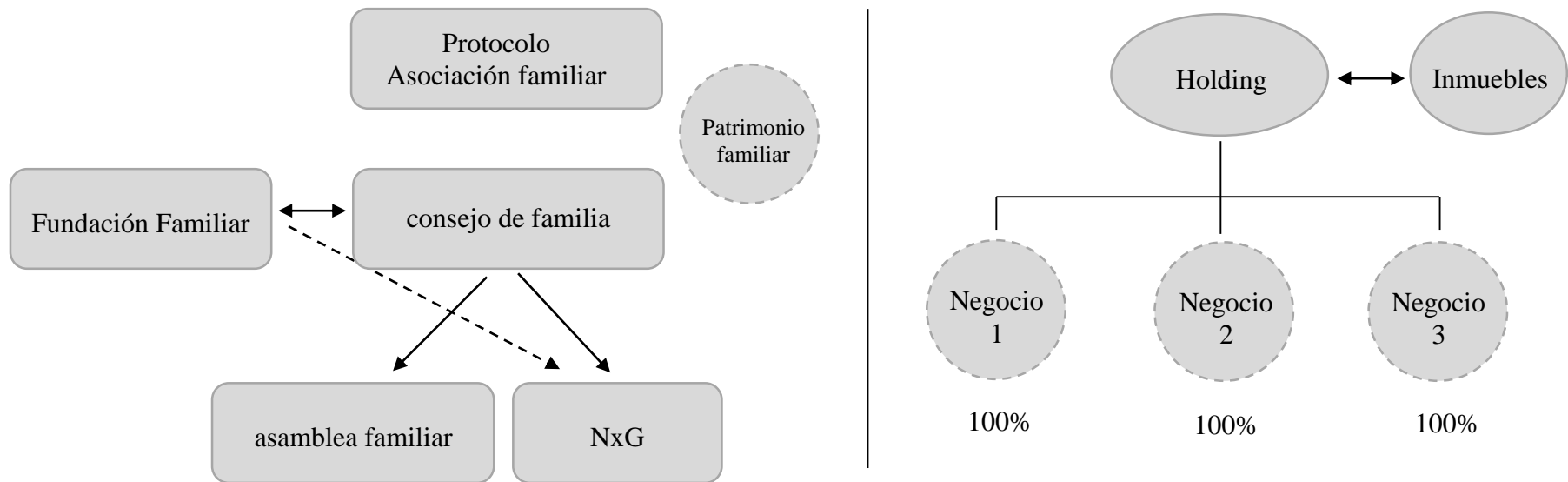


Tabla 35. Elaboración propia.

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria de Electrometal & Co se encuentra en fase de transición de segunda a tercera generación, y está aún en vida la madre fundadora. Si bien la familia consta en segunda generación de siete hermanos, el fallecimiento de una de las hermanas deja a la familia dividida en seis ramas.

- Viuda del fundador: de 91 años de edad.

- Hermano 1: de 63 años de edad, casado, con tres hijos de edades comprendidas entre los 32 y los 28 años, y cuatro nietos aún en edad infantil. Ha sido el líder empresarial y presidente del consejo de administración del grupo hasta el año 2013, en que renunció. Actualmente está en un año sabático, estudiando en Estados Unidos.

- Hermana 2: fallecida en 2013 tras una larga enfermedad. Sus acciones han pasado a una fundación con objeto de asistencia social, que canaliza actualmente la filantropía de la familia.

- Hermano 3: de 60 años de edad, divorciado y casado en segundas nupcias, con tres hijos de edades comprendidas entre los 30 y los 25 y dos nietos. Participa en el consejo de administración de la sociedad holding.

- Hermana 4: de 58 años de edad, casada y con tres hijos de edades comprendidas entre los 23 y los 19 años. Su marido trabaja en una de las empresas del grupo en un segundo escalón directivo y administra la sociedad inmobiliaria familiar.

- Hermano 5: de 56 años de edad, casado y con cinco hijos en edades comprendidas entre los 26 y los 15 años de edad.

- Hermana 6: de 54 años de edad, casada y con tres hijos en edades comprendidas entre los 25 y los 16 años de edad.

- Hermana 7: de 52 años de edad, separada y con tres hijos en edades comprendidas entre los 23 y los 19 años de edad. Participa como vicepresidente del consejo de administración de la sociedad holding del grupo familiar.

Es una familia con un alto grado de unidad entre sus miembros y un reconocido legado de valores de sus padres, basado en el respeto, el compromiso, el trabajo en equipo y el carácter emprendedor.

La tercera generación está muy comprometida con las acciones de filantropía que canalizan socialmente los valores de los fundadores y la familia. Tienen un elevado grado de educación.

ELECTROMETAL & Co. II

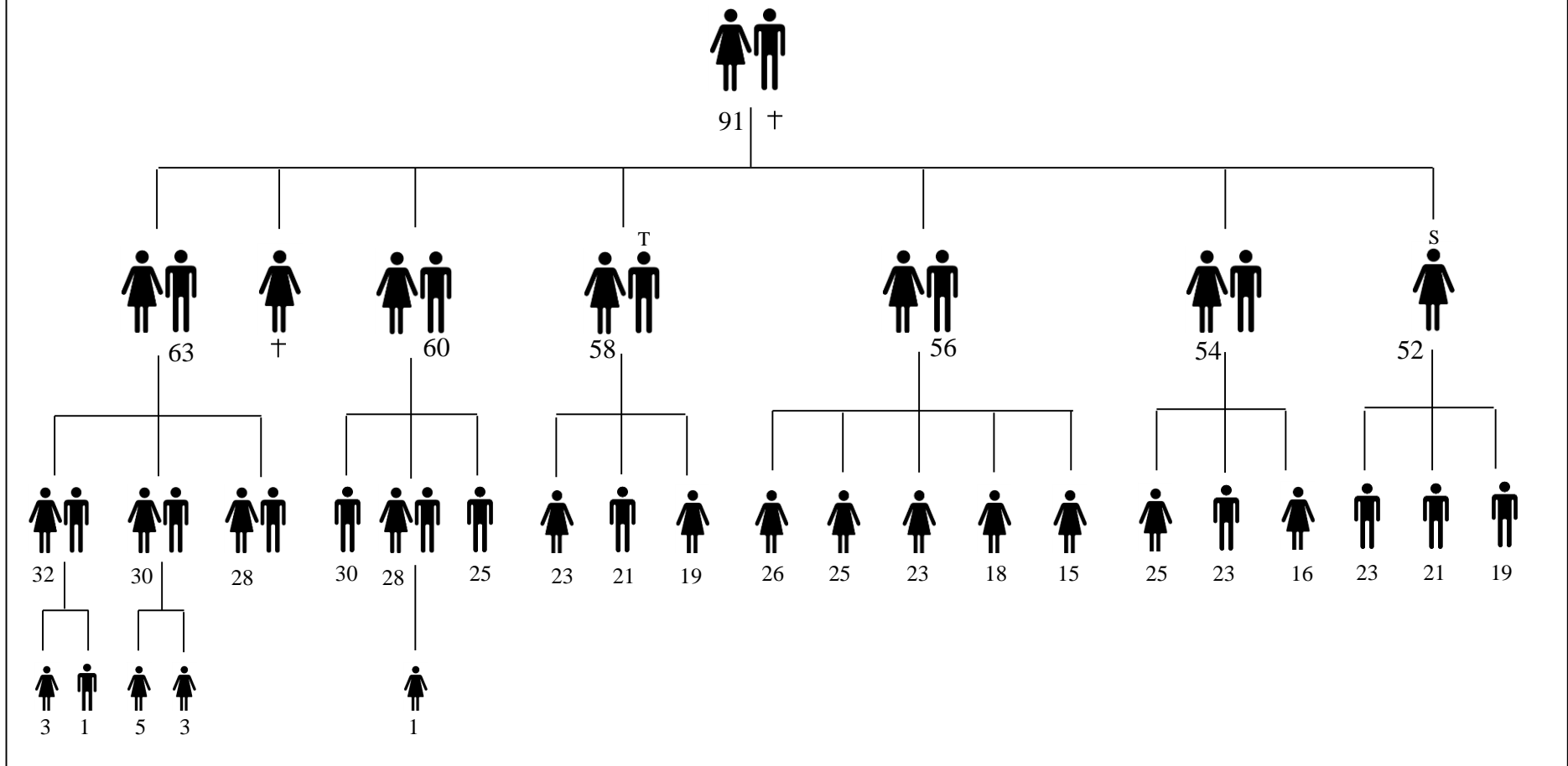


Tabla 36. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

La familia propietaria de Electrometal & Co comienza a mantener reuniones familiares para abordar su protocolo familiar en torno al año 2004. Estas reuniones se producen a sugerencia del hermano 1, que después de acudir a programas de empresa familiar en una prestigiosa escuela de negocios, cayó en la cuenta de la necesidad de regular los límites entre la empresa y la familia.

En estas reuniones familiares participaron exclusivamente el matrimonio fundador y los miembros accionistas de la segunda generación de la familia. Las reuniones tuvieron lugar en la casa del matrimonio fundador con periodicidad semanal y durante todo el año. La experiencia es recordada como muy valiosa y atractiva. Hasta entonces, y a excepción de los hermanos que trabajaban en el grupo empresarial, el perfil de los demás miembros de la familia había sido muy discreto. El proceso de reuniones significó una corriente de información y comunicación muy agradecida por los miembros de la familia, especialmente aquellos que no trabajaban ni participaban en el directorio de las empresas.

Al final de este intenso proceso de reuniones familiares se elaboró un documento o protocolo familiar, en el cual se estableció ya formalmente un consejo de familia formado por el matrimonio fundador y los hijos, es decir, todos los participantes en el protocolo familiar, accionistas a su vez del grupo de empresas.

En consecuencia, el consejo de familia de Electrometal & Co viene a dibujarse como un consejo de accionistas (*owner's council*), muy focalizado en la regulación de las relaciones entre hermanos y accionistas, con vistas a la preparación de la próxima sucesión.

La finalidad esencial del consejo de familia se definió pues por los siguientes puntos:

- la aplicación del protocolo familiar y vigilancia de su cumplimiento
- el establecimiento de reglas claras entre los hermanos accionistas
- la atención a la tercera generación y su formación cara al futuro

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

a) Liderazgo: en esta etapa de funcionamiento de las reuniones familiares y el consejo de familia ha existido un doble liderazgo claro. De un lado, el fuerte liderazgo empresarial asumido por el hermano 1 y reconocido por toda la familia y el entorno social con un perfil discreto pero público. Este hermano, a su vez, fue determinante en el inicio de las reuniones familiares que condujeron a iniciar el proceso del protocolo familiar y la constitución del consejo de familia. De otro lado, el liderazgo de la familia en general y del consejo de familia en particular, fue asumido por la hermana 7, la menor de todos los hermanos.

b) Composición: el consejo de familia fue compuesto por inclusión unánime de todos los miembros consanguíneos de la familia de segunda generación más el matrimonio fundador. Por lo tanto, lo integraron nueve miembros, siete de segunda generación y dos de primera generación. En consecuencia ni se adoptaron métodos de elección, ni se

establecieron cualidades para formar parte del consejo de familia. Los cónyuges de los miembros de la segunda generación, así como los miembros de la tercera generación, quedaron excluidos de participar en este órgano.

c) Reuniones: las reuniones del consejo de familia se condujeron con periodicidad trimestral, por lo tanto, cuatro reuniones al año de modo ordinario. Su convocatoria era realizada por la hermana 7 (líder familiar) tras hablar con el hermano 1 (líder empresarial) para conocer los temas que en ese momento se estaban trabajando en el grupo de empresas.

No se elaboran agendas de trabajo previas para la reunión, aunque los miembros conocen de qué se va a tratar.

No se levantan actas de lo debatido en la reunión, a excepción de una ocasión extraordinaria en la que se trata la salida como empleado de la empresa de un hermano.

Es reseñable que dos de las reuniones del consejo de familia se mantienen de modo conjunto con el consejo de administración del grupo de empresas. En esas reuniones conjuntas con el consejo de administración se recibe la información económico-financiera de la marcha de las empresas, entre otras cuestiones que sean en ese momento de interés o importancia. En estas reuniones conjuntas la agenda de trabajo se divide en dos bloques, uno de naturaleza empresarial y otro de naturaleza accionarial y familiar.

d) Presupuesto y remuneración: el consejo de familia tiene un presupuesto económico anual de 17.000 USD para su funcionamiento. Este presupuesto es aprobado todos los años en la reunión anual de la familia y se destina a los gastos ordinarios de las reuniones familiares.

e) Ayuda externa: en el consejo de familia no se cuenta con consejeros externos de modo estable para facilitar las reuniones. La hermana 7 tiene la formación suficiente para dirigir las reuniones. No obstante, sí se ha contado en dos ocasiones con profesionales externos para trabajar el protocolo familiar, en un caso, y el gobierno corporativo del grupo de empresas en otro. Estos profesionales sí han acudido a las reuniones del consejo de familia durante el proceso de trabajo encomendado, cuyo fin circunstancial era justamente avanzar en la materia encomendada.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones ejercidas en cuanto al gobierno de la familia se significan las siguientes:

a) Se recibe información del consejo de administración al menos dos veces al año y se interactúa con el consejo a través de reuniones conjuntas, adoptándose posiciones de la familia en decisiones empresariales.

b) Se decide sobre los miembros del consejo de administración tanto externos e independientes como familiares. En el caso de la designación de consejeros miembros de la familia se advierte más tensión o conflicto. En el caso del nombramiento de consejeros externos e independientes se ha madurado la función del consejo de familia desde el nombramiento hacia la determinación de los perfiles requeridos. Si bien no

existe una evaluación formal del consejo de administración por el consejo de familia, a través de esta rotación de miembros el consejo de familia evalúa su desempeño y valora los cambios necesarios.

c) Vigila el cumplimiento de las reglas establecidas en el protocolo familiar en lo que respecta al trabajo de miembros de la familia en las empresas. El consejo de familia se reunió con mayor intensidad cuando el consejo de administración decidió la salida de un miembro de la familia, hermano 5, como directivo, para aceptar la decisión, y apoyar al hermano, tanto a nivel económico como logístico, en un nuevo emprendimiento.

d) Fija y monitorea el cumplimiento de la política de dividendos por importe actual del 30% de los beneficios después de impuestos.

e) Ordena la actividad social en un marco de discreción. Se sigue la política de no aceptar premios y vivir a conciencia los valores familiares establecidos.

f) Apoyo a miembros de la familia. Especialmente se reguló la asistencia económica y el apoyo logístico a miembros de la familia que iniciaran un emprendimiento.

g) Recibe información de la fundación familiar y de sus actividades, si bien el gobierno de la fundación está encomendado a su junta directiva.

h) Organiza y convoca las reuniones de la familia amplia, especialmente la asamblea familiar. Hay también una reunión anual de todos los miembros de la tercera generación exclusivamente.

i) Recibe información sobre charlas, jornadas y programas formativos – especialmente de empresa familiar– que sean de interés para los miembros de la familia.

j) Establece las reglas a aplicar por los miembros de la familia en materia de régimen económico-matrimonial. El protocolo familiar tiene establecida la obligación del régimen económico de separación de bienes para los miembros de la familia. No se aplican reglas sobre testamentos.

k) Establece los criterios de pertenencia a los órganos de la familia: asociación familiar, consejo de familia y asamblea familiar. Excluyen a cónyuges de la asociación y el consejo familiar pero no de la asamblea o reunión informativa. No se aceptan parejas de hecho a la reunión informativa o asamblea anual familiar.

Hasta el momento el consejo de familia ha funcionado adoptando sus acuerdos, políticas y decisiones por consenso de una mayoría de los miembros de la familia, sin que sea estrictamente necesaria la unanimidad.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: el consejo de familia está compuesto por todos los accionistas, de modo que viene a ser su consejo para todas las cuestiones que tienen que ver con la propiedad y la familia. Esta identidad de miembros no impide que se celebre una junta de accionistas anualmente con presencia, a su vez, de todos los miembros del consejo de administración y el CEO del grupo familiar.

La junta de accionistas anual tiene, pues, una formalidad importante, mientras que el resto del año los accionistas interactúan con la empresa por la vía del consejo de familia.

b. Consejo de administración: en el consejo de administración solo participan actualmente dos miembros de la familia, siendo además el presidente uno de los consejeros externos e independientes.

La relación con el consejo de familia es periódica, a través de las dos reuniones anuales que tienen conjuntamente ambos consejos. En estas reuniones se divide la agenda de trabajo en dos bloques, el primero dedicado al negocio y las empresas, y el segundo dedicado a temas de accionistas y de familia.

Estas reuniones conjuntas presentan una gran utilidad para alinear a los accionistas con los miembros del consejo de administración y viceversa.

c. CEO y directivos de la empresa: el CEO del grupo de empresas es completamente externo desde el año 2013. Las relaciones con el CEO son una facultad clara del consejo de administración y no del consejo de familia.

Durante algún tiempo, hubo un CEO o director general familiar que, por lo tanto, formaba parte del consejo de familia.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. Asociación o junta familiar: compuesta por el matrimonio fundador y los miembros de la segunda generación o hermanos accionistas, como firmantes del protocolo familiar.

La composición coincide por tanto con el consejo de familia, por lo que éste tiene una plena legitimidad para adoptar acuerdos en su marco de gobierno.

b. Asamblea o reunión familiar: la asamblea o reunión familiar está formada por todos los miembros de la familia de todas las generaciones, incluidos los cónyuges pero no las parejas de hecho. La finalidad de la asamblea familiar no es “gubernativa” o de adopción de decisiones, sino estrictamente de promoción de la comunicación, educativa o formativa y unitiva. Se concibe la asamblea familiar como un punto de encuentro para

poner en común cosas positivas y formarse unidos cara al futuro. De ahí que en su organización se tengan muy en cuenta actividades diversas educacionales o de diversión y entretenimiento conjunto. La asamblea familiar anual tiene una duración de dos días, siempre con estancia fuera de una noche.

Existe una asamblea o reunión exclusiva de miembros de la tercera generación o “primos”.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

El consejo de familia de Electrometal & Co ha servido para regular por vez primera las relaciones entre los hermanos accionistas teniendo presente la sucesión o transición generacional.

Se ha demostrado muy útil como herramienta natural para la comunicación y unidad entre los hermanos. En palabras de la líder familiar entrevistada:

Vd. lo llama consejo de familia, para mí son las reuniones entre hermanos. Cuando un hermano muera o se retire, en ese momento será mucho más formal.

Durante la vigencia del consejo de familia se ha podido acometer y finalizar un proceso de profesionalización del grupo de empresas, tanto en sus estructuras directivas como en el propio consejo de administración. Fruto de este proceso, el CEO del grupo es desde el año 2013 un profesional contratado externamente, y el presidente del consejo de administración es también un consejero externo e independiente.

Su trabajo, por tanto, se ha demostrado eficaz para que los miembros de la familia acepten los sacrificios inherentes a la profesionalización, incluida la salida de algún miembro.

En el plano familiar, el consejo de familia ha desplegado y promovido tanto el conocimiento de las reglas del protocolo familiar por todos los miembros de la familia, como la educación de estos en temas de empresa familiar. De modo especial ha instaurado costumbres familiares, como la asamblea familiar anual, y ha servido de catalizador de la reunión anual de los miembros de la tercera generación.

Si bien no participa en el gobierno, sí respalda plenamente las actividades de filantropía y valores familiares que se desarrollan a través de la fundación familiar. En la fundación familiar, la junta directiva está compuesta por la hermana 7 como presidente, y un representante de cada rama familiar, todos ellos de la tercera generación. Por lo tanto, la fundación familiar es un potente vehículo de unidad y compromiso de la siguiente generación.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Electrometal & Co enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Finalizar y consolidar el gobierno corporativo, especialmente en lo que toca al consejo de administración.

- Mantener la voluntad familiar de lograr un alto grado de profesionalización en el grupo de empresas.

- Afrontar el fallecimiento de la madre viuda y la transición completa a la segunda generación.

- Afrontar la mayor formalidad y profesionalización del consejo de familia, integrando a representantes de la tercera generación. En este supuesto, la familia parece orientada a mantener la representación por rama familiar, de modo que cada rama seleccione a su representante en el consejo de familia y todas las ramas familiares estén representadas.

- Regular y atender la problemática del trabajo en prácticas o el acceso a puestos de trabajo o directivos de algunos miembros de la tercera generación.

- Proveer de sustitutos a los miembros del consejo familiares, de entre los miembros de la tercera generación de la familia.

- Vehicular la integración de los miembros de la tercera generación al protocolo familiar.

- Afrontar el cambio en la asociación familiar, que pasará a integrar a los miembros de la tercera generación y cuyo funcionamiento se hará, pues, más complejo.

CASO #3 – “MEDIAGROUP”

1.- Circunstancias de la empresa:

La empresa Mediagroup tiene 33 años de antigüedad, si bien la familia ya operaba empresarialmente en otro sector con anterioridad. Actualmente es la segunda empresa de comunicación en el país y opera en el negocio de diarios y revistas, televisión y digital, con unas ventas anuales de 200 millones de dólares y setecientos empleados en plantilla.

El grupo de empresas está constituido por una sociedad holding familiar, que tiene distintas filiales para el desarrollo de los negocios antedichos. La participación accionarial en el holding se distribuye, entre los miembros de la familia de primera y segunda generación como personas físicas, del siguiente modo:

- Madre-fundadora 37%
- Hermana 1 4,4%
- Hermano 2 42%
- Hermana 3 4,4%
- Hermano 4 4,4%
- Hermano 5 4,4%
- Hermana 6 4,4%

En la sociedad holding del grupo de comunicación, el hermano 2 tiene una mayor participación que los demás hermanos derivada de su liderazgo y condición de CEO durante los primeros años de la empresa. A su vez, los miembros de la segunda generación de la familia –ya sin el concurso de la madre– son propietarios de las acciones de una sociedad de inversión, en este caso a partes iguales entre sí, sin diferencia alguna entre unos hermanos u otros. Esta sociedad de inversión opera en el sector inmobiliario principalmente, si bien no está cerrada a invertir en otros negocios.

El holding del grupo de comunicación está conformado por cuatro sociedades filiales en que se ubican las distintas divisiones de negocio, a saber:

- Sociedades filiales diarios y publicaciones.
- Sociedades filiales TV.
- Sociedad filial negocio digital.

La sociedad holding de Mediagroup tiene un consejo de administración formado por cinco personas, aunque asisten habitualmente otras dos personas:

Hermano 2 (Presidente)

Hermano 4

Hermana 6

Externo e independiente 1: Decano de escuela de negocios. (Área ventas)

Externo e independiente 2: (Área finanzas y M&A)

Director General del Grupo

Director Financiero del Grupo: hermana 3

MEDIAGROUP I

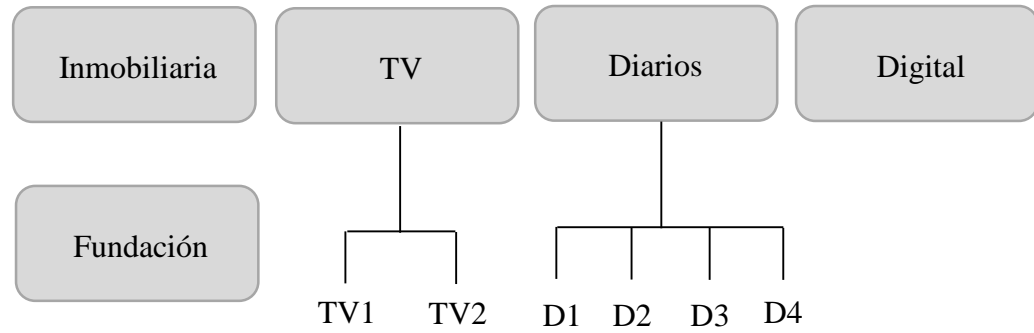
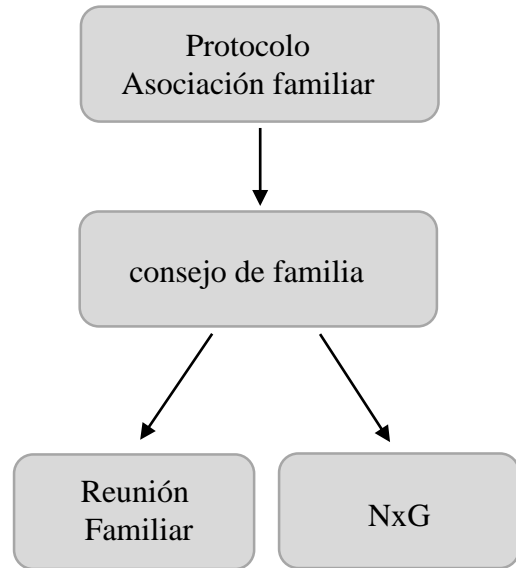


Tabla 37. Elaboración propia

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria de Mediagroup se encuentra en fase de consolidación de la segunda generación, previa a la transición hacia la tercera generación, Está aún en vida la madre fundadora.

- Viuda del fundador: de 82 años de edad, es accionista pero no participa de los negocios.
- Hermana 1: psicóloga, divorciada y con dos hijas en edades comprendidas entre los 32 y los 30 años. Es la coordinadora del consejo de familia y la presidenta de la fundación familiar.
- Hermano 2: líder familiar reconocido del grupo de empresas, divorciado y casado en segundas nupcias, tiene dos hijos del primer matrimonio en edades comprendidas entre los 28 y los 26 años y cuatro hijos del segundo matrimonio en edades comprendidas entre los 18 y los 13 años.
- Hermana 3: directora financiera del grupo de empresas, divorciada, y con tres hijas en edades comprendidas entre los 32 y los 23 años. También gerencia la sociedad de inversión familiar de los hermanos.
- Hermano 4: miembro del consejo de administración del grupo y directivo, divorciado y casado en segundas nupcias, tiene dos hijos del primer matrimonio de 27 y 25 años de edad, y dos hijos del segundo matrimonio de 18 y 14 años de edad.
- Hermano 5: sufre una enfermedad psiquiátrica moderada, tiene tres hijos de diferentes madres, en edades comprendidas entre los 22 y los 12 años de edad.
- Hermana 6: miembro del consejo de administración del grupo y directivo, casada y con tres hijos en edades comprendidas entre los 9 y los 6 años.

El padre y fundador falleció en el año 2000. Había sido una figura muy relevante en la vida política y periodística del país. El mantenimiento de su legado dio lugar a que la familia aprobase la puesta en marcha de una fundación familiar con su nombre.

Hay varios miembros de la segunda generación con situaciones familiares irregulares, lo cual se refleja principalmente en miembros de la tercera generación cuyas madres ya no pertenecen o están relacionadas con la familia. Asimismo, uno de los hermanos sufre una enfermedad psiquiátrica moderada, razón por la que se ha visto conveniente que algunos hermanos administren su patrimonio y le tutelen. En ocasiones le dan trabajos en las

empresas del grupo para ayudarle a mantener rutinas y disciplinas de actividad que le ayuden a mantener bajo control la enfermedad.

Los miembros de la tercera generación han comenzado a reunirse y ser informados de las actividades de la empresa familiar con la firma del protocolo familiar en 2012.

MEDIAGROUP II

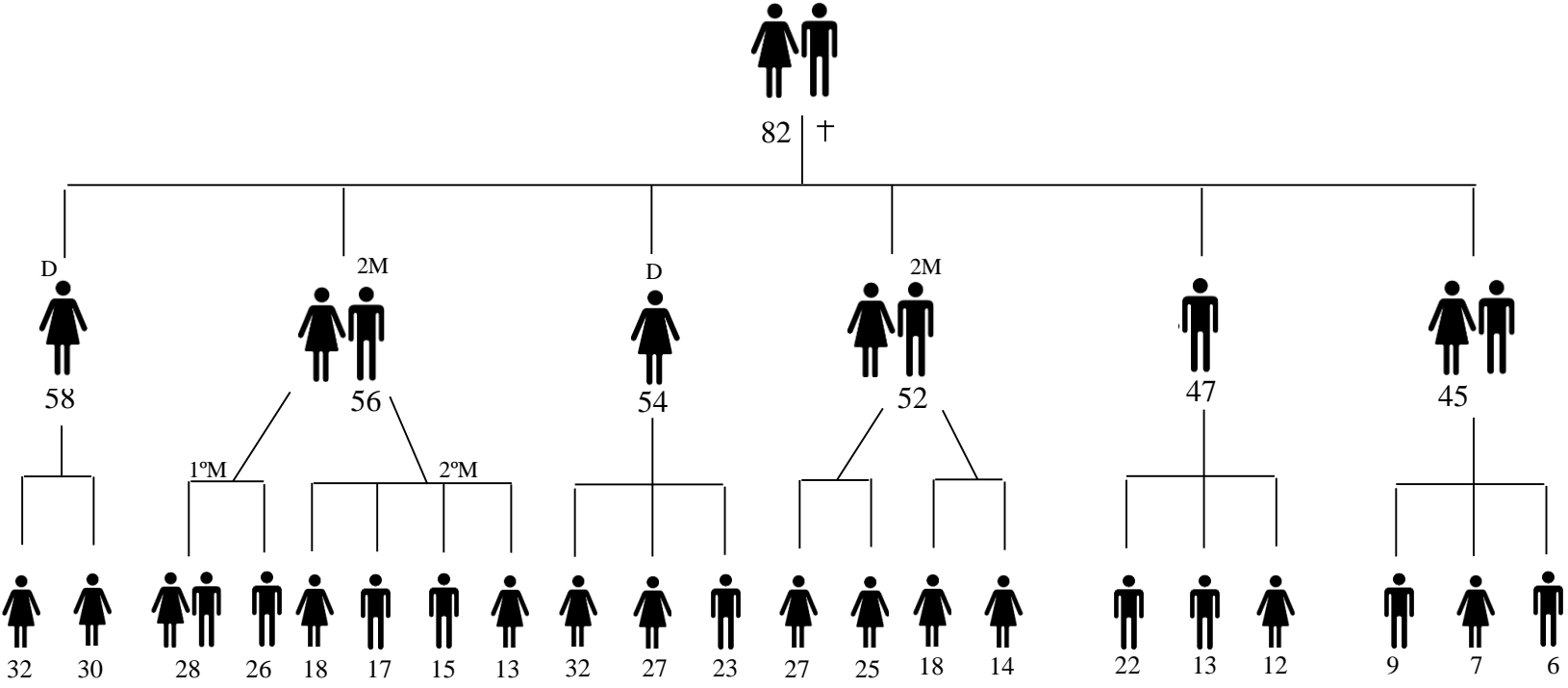


Tabla 38. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

A raíz del fallecimiento del fundador, la familia entra en una etapa de sucesión y consolidación de la segunda generación en la dirección y gobierno del grupo de empresas, bajo el liderazgo del hermano 2.

El sector de la comunicación atraviesa por una etapa de profundas transformaciones que hacen necesario un cambio o revitalización de la estrategia a todos los niveles. Las apuestas estratégicas que se hacen necesarias implican un esfuerzo inversor, que precisa la unidad sin fisuras de los miembros de la familia accionistas. El hermano 2, líder del grupo de empresas, tiene más acciones que sus hermanos, pero sin llegar a ser accionista mayoritario, por lo que la unidad familiar se hace más necesaria. Paralelamente, se hace preciso regular el gobierno corporativo del grupo de empresas, hasta entonces dirigidas de un modo personalista bajo el liderazgo de padre e hijo, así como regular algunos temas relativos a los miembros de la familia, especialmente los que miran a la profesionalización de las estructuras directivas y de gobierno, y a la unidad de los hermanos en lo que toca a compraventa de acciones y procesos de fusión o compra de alguna de las empresas del grupo.

En torno al año 2005 el grupo de empresas se somete a un proceso de consultoría organizativa y de gobierno, y paralelamente, a un proceso de elaboración de un protocolo familiar en el que participan los miembros de la segunda generación. Fruto de esas reuniones se alcanza un documento de tipo empresarial y legal que refleja el organigrama del grupo de empresas a nivel directivo y otro documento –protocolo familiar– con un conjunto de reglas básicas de trabajo en las empresas del grupo o de acceso a trabajar, así como de transmisión de acciones o procesos de venta de empresa. En este documento no se regula ni el consejo de administración ni el consejo de familia, es decir, se pactan reglas pero no se establecen órganos de gobierno para su dinamización. Si bien las reglas surten su efecto para dotar a la familia de un marco de actuación, el hecho de no dotar a la empresa o a la familia de órganos de gobierno, deja el documento sin vida efectiva.

En el año 2011, algunas opciones de proceder a abrir el capital del grupo de empresas a inversores externos ponen de manifiesto la necesidad de que la familia regule su gobierno de manera más efectiva, especialmente el familiar, para garantizar así a cualquier inversor la voluntad de la familia de respetar procesos profesionales de dirección y gobierno. Como consecuencia de este escenario, la familia acomete un segundo proceso de elaboración de un protocolo familiar con vistas a su efectividad real, dotándose de órganos de gobierno que dinamicen su aplicación. Tras un proceso de un año de duración en el que se implican todos los miembros de la segunda generación de la familia, en el año 2012 se suscribe un protocolo familiar que contiene un diseño de un nuevo consejo de administración para el grupo de empresas con incorporación de consejeros externos e independientes, así como un consejo de familia con naturaleza de consejo de socios (*owner's council*).

El consejo de familia de Mediagroup se crea, pues, con la finalidad de mantener a los hermanos accionistas unidos en lo que toca a la revitalización estratégica del grupo de empresas, por un lado –en el que la participación accionarial es asimétrica–, impulsando la profesionalización de los procesos de dirección y gobierno, y también con la finalidad de impulsar otras actividades familiares relacionadas con el aumento del patrimonio

familiar y otras inversiones, en que la participación de los hermanos es simétrica, así como el legado de su padre a través de una fundación que lleva su nombre.

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

El diseño del consejo de familia está regulado en el protocolo familiar suscrito por todos los miembros de la segunda generación de la familia.

a) Liderazgo: corresponde a la hermana 1, psicóloga, muy comprometida con el legado de su padre por haber compartido con él durante años los primeros emprendimientos. Esta hermana, pese a estar en el consejo de administración del grupo de empresas, no se sentía cómoda ni útil en el mismo, y sin embargo estaba muy cualificada y comprometida para liderar el consejo de familia. En consecuencia, aceptó abandonar el consejo de administración para promover y liderar el consejo de familia y la fundación familiar.

b) Composición: el consejo de familia está compuesto por seis miembros, cinco hermanos accionistas miembros de la segunda generación –todos a excepción del hermano enfermo– y un consejero externo e independiente que actúa con voz y sin voto, con carácter de secretario. La coordinación corresponde a la hermana 1 con la ayuda del consejero externo como secretario. La composición se determinó por selección natural inclusiva de todos los miembros de la segunda generación con capacidad de aportar. Sí se tuvo en consideración como cualificación la madurez de juicio.

c) Reuniones: la periodicidad de las reuniones se estableció como bimestral, es decir, seis reuniones al año. Su convocatoria es realizada por la hermana 1, tras haber elaborado una agenda de trabajo con el consejero externo. Sobre la agenda remitida para la próxima reunión se aceptan sugerencias de puntos a incluir por parte de los hermanos consejeros. De hecho, se suelen incluir puntos a petición de estos con frecuencia. Cuando existe información sobre algún punto de la agenda a trabajar se remite previamente por correo electrónico a los consejeros. En cualquier caso, durante la reunión se facilita a todos los consejeros una carpeta con la agenda de trabajo, el acta de la reunión anterior y la información que se ha elaborado para la reunión. Esta información suele incluir presentaciones “PowerPoint” sobre proyectos, informes económico-financieros, informes u opiniones vertidas por escrito sobre diferentes temas, documentos remitidos por asesores empresariales, legales, financieros, etc.

Las reuniones del consejo de familia tienen una duración de media jornada, es decir, una mañana o una tarde, y se celebran de ordinario en una sala privada de un club de negocios, fuera por tanto de la sede del grupo de empresas. De ordinario, la agenda se divide en cuatro bloques, uno para la fundación y sus actividades, otro para la sociedad de inversión patrimonial familiar, otro para el grupo de empresas de comunicación y, finalmente, otro bloque dedicado a cuestiones familiares.

Antes de comenzar las reuniones se da lectura al acta de la reunión anterior, y a continuación se trabaja sobre la agenda del día. Es habitual contar con invitados que acuden al consejo de familia a rendir cuentas o informar de alguna actividad. Así, se invita al consejo de familia a una consultora de la fundación, a los directores externos e

independientes, a consultores que están ayudando en el desarrollo de los proyectos de negocio para la sociedad de inversión, a head-hunters etc. El consejero externo se encarga de levantar un acta de los debates con las opiniones sucintas de los intervinientes en temas de interés, y consigna de modo especial los acuerdos adoptados en la reunión o los encargos de trabajo y tareas distribuidas.

d) Presupuesto y remuneración: si bien no existe un presupuesto formal específico para el consejo de familia, el grupo de empresas soporta los gastos que implica su gestión. Se abonan los gastos por honorarios del consejero externo e independiente, así como los gastos de uso de la sala de reuniones, equipos audiovisuales y catering. De modo especial, se aceptó remunerar a la coordinadora o presidente del consejo de familia –la hermana 1– para profesionalizar su tarea e igualarla en el plano económico a la situación de los demás hermanos que trabajan o pertenecen al consejo de administración de la empresa. Por otro lado, esta retribución estaba también muy justificada dadas las horas de trabajo que la coordinación del consejo de familia lleva consigo, la atención a temas de la familia, la promoción de las actividades de la fundación, etc. También se aprueban y disponen los gastos necesarios para la organización de las reuniones anuales de la familia o los miembros de la tercera generación, así como los necesarios para sufragar la actividad de la fundación familiar. Todos estos gastos, no obstante, son asumidos por las empresas del grupo.

e) Ayuda externa: el consejo de familia cuenta con un consejero externo e independiente, facilitador del segundo protocolo familiar y experto en empresa familiar y procesos de gobierno. Actúa como miembro de pleno derecho del consejo de familia con voz pero sin voto, y específicamente como secretario, ayudando a la presidenta a la profesionalización de su actividad y al cumplimiento de las formalidades necesarias para su legitimidad.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones ejercidas en cuanto al gobierno de la familia, el protocolo familiar recoge expresamente las siguientes:

- a) Establecer la Visión de la Familia en las empresas, patrimonio y acciones de filantropía. Actualizar periódicamente esa visión.
- b) Conservar y promover el Legado familiar material y valórico.
- c) Consensuar las reglas de la familia o protocolo familiar.
- d) Promover una agenda de acciones de continuidad o transición generacional.
- e) Establecer requerimientos de capacitación y formación directiva para que los miembros de la familia puedan desempeñar funciones de gobierno.
- f) Recibir información de desempeño de los consejos de administración.
- g) Proponer la posición de la familia en los consejos de administración y juntas de accionistas.
- h) Acordar la posición de la familia en relación a la financiación de las empresas y su política de dividendos.
- i) Prevenir interacciones de los miembros de las familias con las empresas que resulten perjudiciales.
- j) Establecer la estrategia patrimonial de la familia y realizar el seguimiento de su

- ejecución.
- k) Crear fondos familiares para educación, seguros, pensiones, emprendimientos o filantropía.
 - l) Promover acciones de filantropía de acuerdo a los valores de la familia.
 - m) Acordar códigos de conducta para los miembros de la familia.
 - n) Velar por el buen nombre y la reputación familiar.

Respecto a las empresas de Mediagroup, el consejo de familia desarrolla una función de gobierno similar a un consejo de accionistas respecto a las empresas del grupo en los tres negocios: publicaciones, televisión y digital. Al no existir propiamente una sociedad holding de las diferentes empresas del grupo, el consejo de familia realiza una función de gobierno unificadora. El consejo de familia debate y adopta posiciones en materia de estrategia de grupo, perfiles de los consejeros externos e independientes, así como su rotación, profesionalización de las direcciones clave de las empresas y de la dirección general del grupo, todo ello con respeto a las funciones encomendadas a los consejos de administración y juntas de accionistas.

En el ámbito patrimonial familiar, toda vez que la sociedad de inversiones familiar no tiene un consejo de administración, el consejo de familia ejerce también como consejo de accionistas y/o administración respecto de sus actividades.

En el ámbito de la filantropía y valores, el consejo de familia ha promovido la creación de una fundación familiar que preserve el legado del fundador y desarrolle proyectos en el campo del periodismo y la comunicación, así como en el campo de la educación y la cultura.

Respecto a la familia, el consejo de familia ordena toda la actividad familiar prevista en el protocolo, organizando la reunión o asamblea familiar anual, así como las reuniones de los jóvenes integrantes de la tercera generación. A su vez ha enfrentado debates y decisiones referentes a cuestiones familiares, como la tutela del patrimonio del hermano con problemas de salud, el adelanto de la legítima hereditaria por parte de la madre a los miembros de la segunda generación, el debate sobre si ese adelanto debía respetar la igualdad entre hermanos o dirigirse a los hermanos que mantienen una proporción minoritaria de acciones en el grupo de comunicación, el uso de determinados bienes de la empresa por parte de los familiares, la dotación de fondos para becas de formación en dirección de empresas destinadas a la segunda y la tercera generación, etc.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: el consejo de familia incluye a los cinco accionistas representativos de la familia en el grupo de comunicación, por lo que sus posiciones pueden entenderse representativas de la voluntad de la familia. No obstante, dada la participación significativamente desigual del hermano 2 en las empresas del grupo, la voluntad del consejo de familia no puede equipararse a la de los accionistas. Sin embargo, en el caso de la sociedad de inversión puede entenderse que ambas voluntades –consejo de familia y accionistas– se identifican, puesto que los hermanos tienen una participación igual y simétrica.

b. Consejo de administración: el consejo de familia es claramente distinto del consejo de administración de las empresas del grupo, pues incorpora a dos familiares que no están en el consejo de administración más un consejero externo que tampoco participa en el consejo de administración.

Como se ha dicho, se invita periódicamente a los consejeros externos e independientes del consejo de administración a participar en parte de las sesiones del consejo de familia, y hay establecido un canal de comunicación abierto entre la líder presidenta del consejo de familia (hermana 1) y el líder presidente del consejo de administración (hermano 2).

Respecto a la sociedad familiar de inversiones o patrimonial y la fundación familiar, el consejo de familia opera como su consejo de administración o junta directiva respectivamente.

c. CEO y directivos de la empresa: el consejo de familia ha sido muy activo para promover la sustitución del CEO de las empresas del grupo, en una medida con un alto impacto estratégico. No obstante, la ejecución y formalidad de tales acuerdos se dejó a la función del consejo de administración.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. Asociación o junta familiar: los firmantes del protocolo (los hermanos y la madre) no se reúnen formalmente, y por tanto, este órgano es más bien formal y no tiene actividad. El consejo de familia es su representante delegado.

b. Reunión familiar: el protocolo familiar establece una reunión familiar anual en la que pueden participar todos los miembros de la familia y sus cónyuges, hayan firmado o no el protocolo familiar. Esta reunión tiene una finalidad informativa, formativa y de comunicación entre los miembros de la familia con vistas a su unidad. Asimismo, se mantiene una reunión anual de los miembros de la NxG con la presidenta y el consejero externo del consejo de familia para atender a sus necesidades e inquietudes, así como para informarlos y formarlos en el gobierno de la empresa familiar. Se trata de dar a las reuniones familiares, a su vez, un contenido lúdico o entretenido, visita a la empresa, visualización de contenidos audiovisuales sobre la historia de la empresa, presentación pública de la fundación familiar, etc.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

a. Respecto de las empresas: el consejo de familia ha desempeñado un papel clave en la profesionalización de las estructuras directivas y de gobierno de las empresas del grupo, incorporando a consejeros realmente independientes al consejo de administración e impulsando la salida de los miembros de la familia de puestos de dirección para actuar solamente desde los consejos. A este respecto, el consejo de familia impulsó y logró una intensa dedicación a la formación directiva de los miembros de la familia con responsabilidades en el consejo de administración. En un plazo de dos años, los miembros

familiares del consejo cursaron programas de dirección en escuelas de negocios prestigiosas. Asimismo, su labor fue determinante para la rotación en la dirección general del grupo de empresas.

b. Respecto de la familia: en lo que a este punto se refiere, el consejo de familia de Mediagroup acometió con éxito las siguientes actividades:

- Elaborar la primera y la segunda versión del protocolo familiar
- Debatar y aprobar una visión de la familia y su grupo de empresas a futuro
- Promover la constitución de una sociedad patrimonial de hermanos simétrica
- Promover la constitución de la fundación familiar
- Lograr un cambio sustancial en las relaciones entre hermanos
- Discutir de temas que afectan a los miembros de la familia de un modo ordenado y respetuoso con los procesos de adopción de decisiones de la empresa y la familia
- Iniciar un periodo de información y formación de la NxG

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Mediagroup enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Apertura del capital a otros socios, o ventas de empresas para reestructurar el grupo y dar liquidez a los miembros de la familia.
- Afrontar la completa sucesión de la primera a la segunda generación, con el fallecimiento de la madre.
- Prevenir la formación de los miembros de la tercera generación en gobierno, y de alguno o algunos de ellos en dirección de empresas de comunicación.

- Desarrollar actividades que generen un patrimonio para la empresa de inversión familiar.

- Desarrollar y consolidar las actividades de la fundación familiar que preserve el legado de la familia.

- Incorporar a miembros de la NxG al consejo de familia y a los consejos de administración como aprendizaje o prácticas.

CASO #4 – “AGROFOODS”

1.- Circunstancias de la empresa:

La sociedad holding Agrofoods es propietaria actualmente de un negocio agrícola, con unas ventas en el año 2014 de 260 millones de dólares. La empresa agrícola cotizó en bolsa hasta el año 2013, en que se adoptó la decisión de salida. Anteriormente, entre los años 2000 y 2013, Agrofoods era un holding diversificado, propietario de una participación del 28% en el negocio agrícola, y de una participación del 30% en el negocio pesquero, ambos cotizados en bolsa. Además de estas dos empresas, el holding también participaba en un proyecto minero con otros socios extranjeros.

En el año 2013 el negocio pesquero fue adquirido mediante una oferta pública de adquisición de acciones realizada por un grupo extranjero. A consecuencia de la venta la familia se embolsó 260 millones de dólares. Con el importe de esa venta, la familia adquirió el 100% de las acciones del negocio agrícola.

Los accionistas del holding AGROFOODS son actualmente los miembros de la 2ª generación de la familia en las siguientes proporciones:

- Hermana 1 20%
- Hermano 2 20%
- Hermano 3 20%
- Hermano 4 20%
- Hermana 5 20%

El matrimonio fundador, pese a haberse desprendido de su participación, mantiene derechos de representación política y unos acuerdos para recibir liquidez. Además del negocio agrícola, actualmente el más importante del grupo familiar, la sociedad holding desarrolla actividades inmobiliarias, por lo que las actividades filiales del holding son:

- Sociedad filial agrícola
- Negocios inmobiliarios

La sociedad filial agrícola funciona además como sociedad holding de un grupo de empresas que opera en distintos segmentos de la cadena de integración del sector.

Agrofoods holding tiene un consejo de administración formado por las siguientes personas:

Padre fundador: Presidente

Madre fundadora: Vicepresidente

Hermano 2: Secretario

Hermano 3: Vocal

Existe costumbre de repartir dividendos anuales, pero las políticas se aprueban anualmente y varían según los resultados.

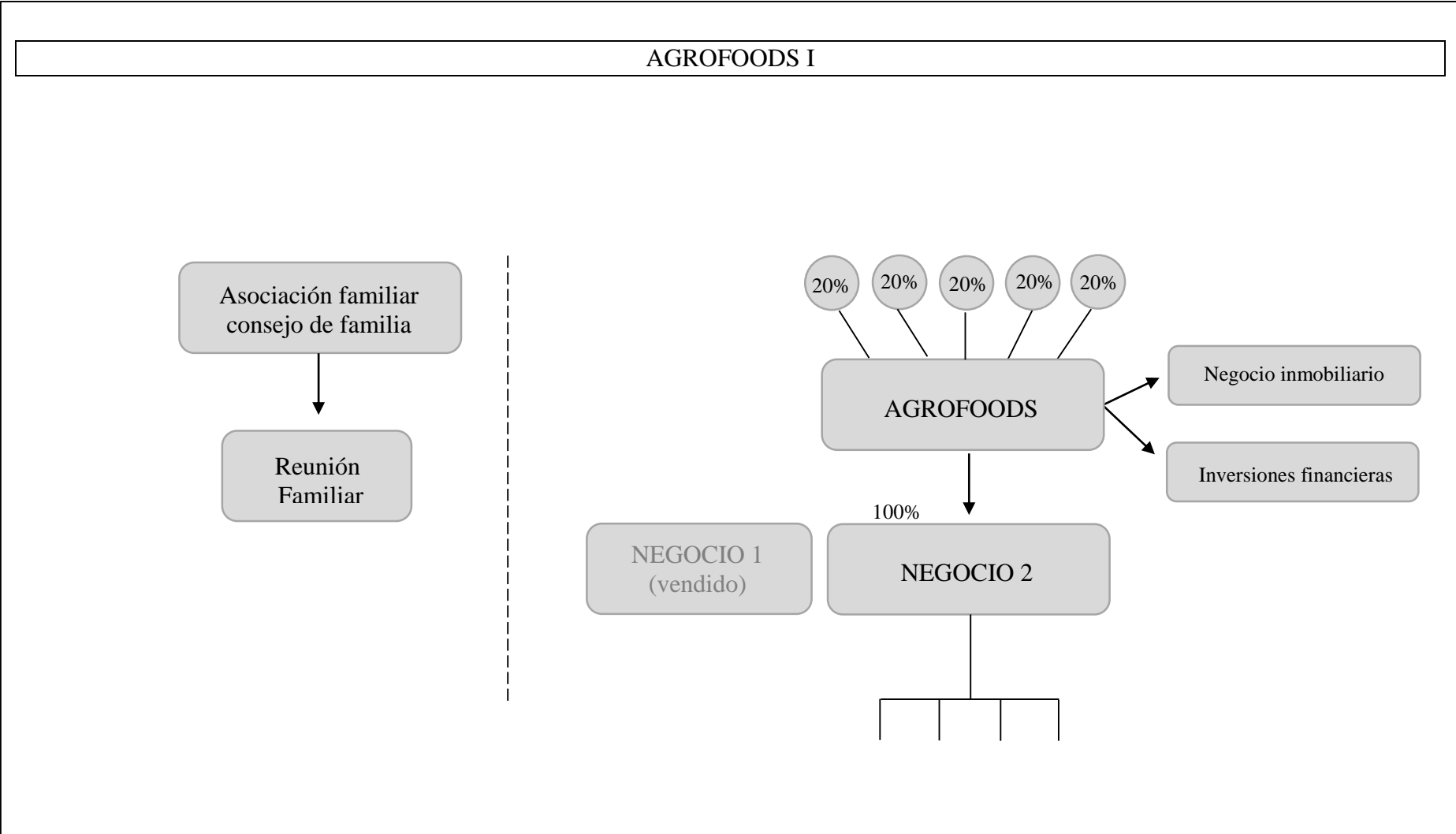


Tabla 39. Elaboración propia

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria de Agrofoods se encuentra en fase de consolidación del ciclo de convivencia de los miembros de la primera y segunda generación.

- Matrimonio fundador: no son accionistas pero mantienen derechos políticos y económicos para percibir liquidez.
- Hermana 1: actúo en un inicio como miembro del consejo sin estar nunca cómoda en el cargo. Posteriormente siguió un programa de estudios en una escuela de alta cocina, para abrir un negocio de hostelería. Su marido tuvo una mala experiencia de trabajo en las empresas del grupo familiar, y actualmente trabaja en una empresa inmobiliaria para la madre.
- Hermano 2: con estudios de administración de empresas, preside actualmente el consejo de administración de la empresa hortofrutícola, de la que fue Director General. También fue Director General de la empresa pesquera vendida. Su labor resultó determinante para el desarrollo de las estrategias financieras de creación de valor. Pese a su juventud, es el líder de la empresa aceptado por los miembros de la familia de segunda generación.
- Hermano 3: Con estudios financieros, trabajó en distintos puestos de responsabilidad en las empresas del grupo familiar apoyando en todo momento al hermano 1. De carácter más tímido y reservado.
- Hermano 4: sin estudios especiales, se ha dedicado a un emprendimiento en la organización de eventos musicales. Tiene experiencia y prestigio actuando como Dj. No ha trabajado nunca en el grupo de empresas.
- Hermana 5: Vive en el extranjero con su marido, profesional de la banca privada. Actualmente no desarrolla ningún trabajo profesional.

Un rasgo peculiar de esta familia es que los padres han mantenido históricamente participaciones accionariales cada uno en nombre propio y de modo autónomo. Por esa razón, en ocasiones las crisis familiares han desencadenado crisis accionariales. Del mismo modo, ambos esposos han desarrollado un patrimonio personal e individual autónomo, así como inversiones y empresas autónomas. La familia tiene un claro perfil de emprendimiento e inversión, sin afección especial a ninguna empresa o sector. Tienen como fin crear valor para, en su caso, vender el negocio y seguir invirtiendo. El hecho de que los padres hayan desarrollado siempre negocios de modo autónomo y tengan sus propios patrimonios y empresas, refuerza este carácter inversor de la familia en común y de sus miembros en particular. La necesidad estratégica de convivir con otros socios en los negocios de la familia o tener las empresas abiertas a la bolsa, ha implicado una

especial concienciación de la familia para estar unida y mostrar un alto grado de compromiso en torno a unas reglas que permitieran garantizar el gobierno corporativo empresarial.

AGROFOODS II

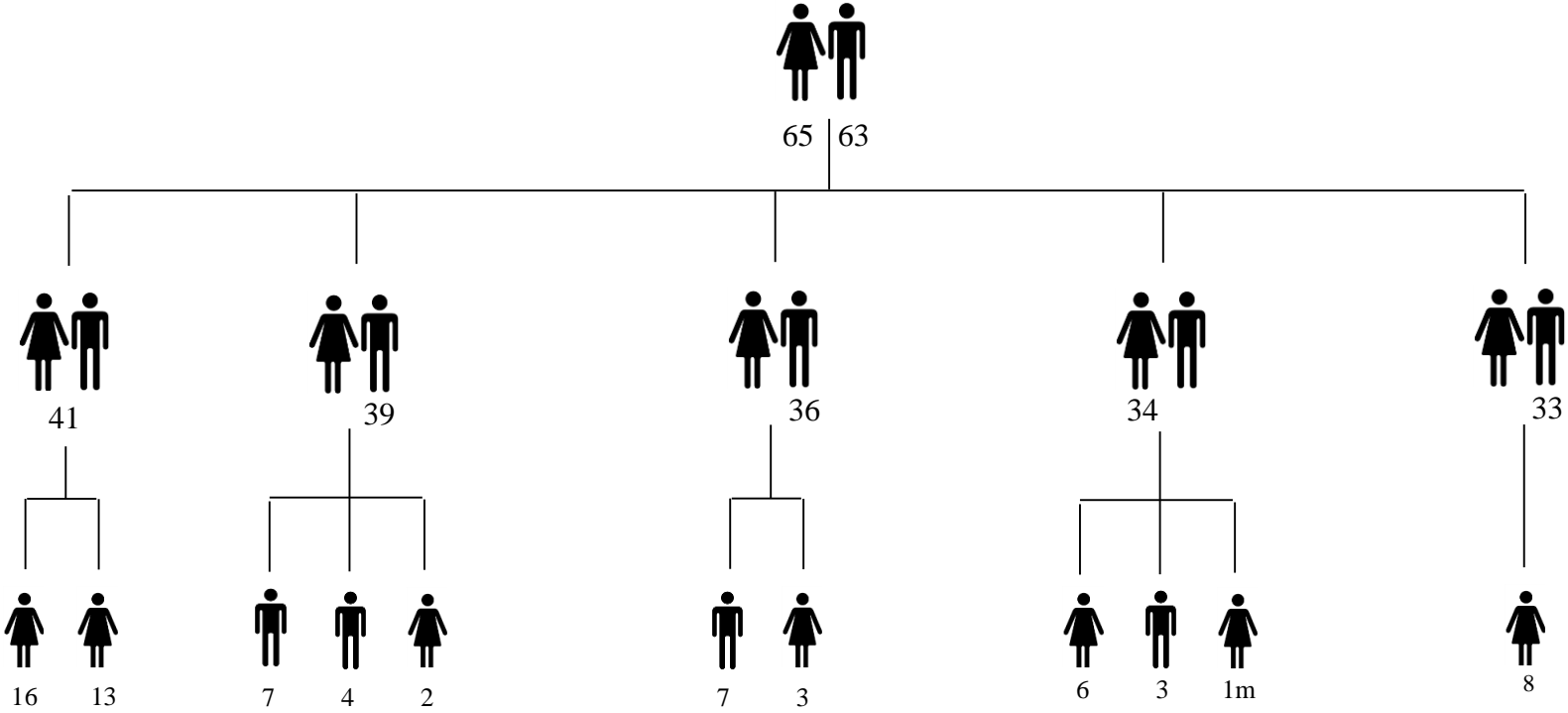


Tabla 40. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

La familia propietaria de Agrofoods comienza a tener reuniones familiares para elaborar su primer protocolo familiar en el año 2004. El motivo de acometer una urgente regulación de reglas, que comprometan a la familia con la profesionalización de las empresas, es la salida a bolsa de una de los negocios del grupo, y su necesidad de acreditar ante inversores y socios un elevado nivel de gobierno corporativo, tanto empresarial como familiar.

En este proceso de elaboración del primer protocolo familiar participan el matrimonio fundador y sus cinco hijos, todos ellos accionistas del holding. Estos participantes serán a su vez los miembros del consejo de familia que el protocolo regula, junto con los cónyuges de los miembros de la segunda generación, que pueden participar con voz y sin voto.

El consejo de familia se crea, pues, con la finalidad de promover un alto grado de unidad y compromiso de los miembros de la familia accionistas, para coadyuvar al proceso de profesionalización de las empresas y su salida a los mercados financieros. Explícitamente se menciona aumentar el patrimonio de la familia como misión del consejo de familia. Aunque se acomete una regulación de temas muy variada, pasado el escenario de urgencia que motiva la elaboración del protocolo se advierte que los órganos de gobierno establecidos no tienen actividad.

El consejo de familia actuará, pues, en la práctica, no tanto como es previsto formalmente en el protocolo familiar, sino cuando resulta necesario por el entorno principalmente financiero en el que se mueven los negocios familiares.

En el año 2010, una crisis de deuda de la familia motivará una reelaboración del protocolo familiar, que rectificará reglas poco o mal pensadas, adaptándolas a la realidad vivida y al futuro que se espera. Nuevamente se regula el consejo de familia, esta vez sin presencia de cónyuges, con la finalidad de promover la unidad y el compromiso de la familia con la nueva estrategia proyectada a 2020. Al consejo se incorpora a un externo e independiente con la finalidad de promover sus reuniones y darle un cariz más profesionalizado. Una vez más, pasado el momento de urgencia o crisis, la familia deja sin actividad los órganos de gobierno establecidos y el consejo de familia como tal no se reúne.

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

El diseño del consejo de familia regulado en el protocolo familiar suscrito por todos los miembros de la segunda generación de la familia.

a) Liderazgo: el liderazgo de la familia propietaria de Agrofoods es plural, variando del padre fundador a la madre fundadora o al hermano 2, fuertemente implicado en la dirección de las empresas. La madre fundadora desarrolla una labor discreta pero eficaz para aunar y enfocar a los miembros de la segunda generación, sus hijos, en torno a los

objetivos del grupo. El hermano 2, que ha actuado como CEO de distintas empresas del grupo e integrante de consejos de administración, tiene el respeto de sus hermanos y también un liderazgo reconocido entre ellos.

b) Composición: el primer consejo de familia (2004) estaba compuesto por todos los miembros de primera y segunda generación de la familia, más los cónyuges, que podían asistir con voz y sin voto. Una particularidad de este primer consejo de familia es que establecía una delegación de poderes en un comité ejecutivo (alto comité de administración) formado por los padres y el hermano 2. En su caso sus decisiones debían ser ratificadas por el consejo de familia, formado por todos los miembros. En este caso los participantes con voz en el consejo serían 11 personas.

La composición del segundo consejo de familia (2010) está formada por los miembros de la primera y segunda generación, sin presencia de los cónyuges (ni siquiera con voz). La familia aprendió en este periodo que era más prudente mantener las reuniones entre familiares consanguíneos y accionistas, de modo que se opta por la exclusión formal de los cónyuges, creándose un “*family meeting*” anual informal en que se les informa de las actividades del grupo. A este segundo consejo de familia se incorpora un consejero externo, que actúa con voz y sin voto. El consejo de familia queda entonces fijado en 7 miembros más el consejero externo con voz y sin voto.

c) Reuniones: tanto en el año 2004 como en el año 2010, las reglas del consejo de familia establecen un mínimo de dos reuniones formales en el año. Como hemos dicho estas reuniones no tienen lugar, pues la familia, una vez establecidas las reglas, parece sufrir cierta fatiga de gobierno, y no pone en marcha la actividad de los órganos de gobierno que dependen de la familia, es decir, el directorio del holding y el consejo de familia.

En el año 2014, y tras la venta de uno de los negocios familiares, los miembros de la familia se reunirán en varias ocasiones para dirimir la solicitud de los hermanos directivos de la empresa implicada de percibir una especial retribución o bonus por el éxito de la operación de venta. Durante esas reuniones, se apoyaran también en la asesoría de un consejero externo.

d) Presupuesto y remuneración: no hay remuneración alguna para los miembros del consejo de familia, ni éste tiene un presupuesto económico para su actividad. De hecho, como hemos dicho, al no reunirse ni tener actividad no llega a ser necesaria su dotación económica. Con la venta de uno de los negocios en el año 2014 y los ingresos que de la operación se derivaron para la familia, se plantea una reactivación del consejo de familia y los temas relativos a la creación de fondos, gestión patrimonial, creación de una fundación, etc.

e) Ayuda externa: la familia propietaria es asesorada en las reuniones familiares por un asesor especializado en empresa familiar distinto para el primer (2004) y segundo (2010) protocolo. La regulación del segundo protocolo familiar estableció la presencia de un consejero externo e independiente en el consejo de familia para promover sus reuniones, pero sin éxito. El consejo de familia no se reunirá, ni habrá un consejero externo designado a tal efecto. En el año 2014, a consecuencia de la venta del negocio, acudirán al asesor del protocolo familiar para actuar como consejero en las reuniones del consejo

de familia, en el que se discuten los temas relativos a la especial retribución de los hermanos directivos por razón de la venta.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones ejercidas en cuanto al gobierno de la familia, el segundo y vigente protocolo familiar (2010) recoge expresamente las siguientes:

- a) Observar el cumplimiento y desarrollo del protocolo familiar.
- b) Recibir información estratégica del consejo de administración y de los negocios.
- c) Consensuar el nombramiento de los candidatos a consejeros de las empresas filiales, tanto familiares como especialmente externos independientes.
- d) Preparar especialmente una reunión familiar anual.
- e) Seguir y promover la educación empresarial de los miembros de la familia.
- f) Atender e informar a los cónyuges de los miembros de la familia, con vistas a que comprendan y participen de los valores familiares y empresariales.
- g) Desarrollar acuerdos y reglamentos sobre los temas específicos que la familia determine.
- h) Atender a las necesidades de seguridad patrimonial de la familia y en su caso, promover la creación de Fondos, con los siguientes fines, entre otros:
 - Seguridad patrimonial
 - Capital-riesgo para apoyar nuevos emprendimientos
 - Educación y capacitación empresarial de los miembros de la familia.
 - Iniciativas sociales
- i) Promover y en su caso acoger nuevos emprendimientos de la familia, o de alguno de sus miembros.
- j) Defender la práctica de los valores vividos por el matrimonio fundador y sus hijos, y promover su transmisión a las siguientes generaciones.

- k) Atender a iniciativas de responsabilidad social, y en su caso, promover la creación de una Fundación con los fines que se determinen.

En la práctica, y como hemos subrayado, la familia no mantuvo reuniones periódicas y formales del consejo de familia hasta el año 2014, en que se hizo preciso resolver sobre la solicitud de dos hermanos implicados en la dirección para recibir una retribución especial tras la venta de un negocio filial. La función de recibir información de las empresas y demás decisiones respecto a los negocios filiales la mantuvo el consejo de administración de la sociedad holding de Agrofoods.

Así, el consejo de familia mantuvo una función de gobierno muy vinculada a las reglas establecidas en el protocolo familiar y, no estando estas en discusión, no mantuvo reunión alguna de carácter formal. Una vez tuvo lugar el primer conflicto o tensión que implicaba un cambio de reglas, se convocó al consejo de familia para llegar a un acuerdo y seguir avanzando.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: el consejo de familia está compuesto por todos los accionistas miembros de la familia en primera y segunda generación. El protocolo familiar establece con claridad la diferencia de poder entre uno y otro órgano, subrayando que cuando hayan de adoptarse decisiones que afecten a los accionistas, el acuerdo exigirá la mayoría de votos según se establezca en los estatutos.

b. Consejo de administración: el consejo de administración del holding de Agrofoods está formado únicamente por 4 miembros de la familia, es decir, los padres y los hermanos 2 y 3, directivos en las empresas. Este órgano funciona *de facto* como un consejo de familia representativo, que únicamente acude al consejo de familia amplio cuando las decisiones afectan a las reglas establecidas en el protocolo familiar.

El consejo de administración del holding supervisa la participación familiar de los negocios filiales de Agrofoods, varios de los cuales cotizan en bolsa de valores.

c. CEO y directivos de la empresa: no hay relación alguna con los directivos de las empresas filiales. El CEO de la sociedad holding que únicamente tiene tareas de administración es el hermano 2.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. Asociación o junta familiar: la asociación o junta familiar, es decir, los firmantes del protocolo familiar, coinciden con los miembros del consejo de familia. De hecho, únicamente se reúne para funcionar como asociación familiar modificando o revisando las reglas pactadas por todos.

b. Reunión familiar: en el protocolo familiar se establece una reunión familiar anual a la que acuden también todos los cónyuges de los miembros de la segunda generación, que tiene una naturaleza meramente informativa y de promoción de unidad entre todos los miembros de la familia. Estas reuniones familiares se han mantenido de manera más o menos planificada pero informal, o sin una agenda de trabajo estructurada.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

a. Respecto de las empresas: el consejo de familia de Agrofoods se ha demostrado eficaz para la elaboración del protocolo familiar en 2004 y su revisión en 2010, logrando acreditar en el entorno la voluntad de la familia para respetar las reglas del juego del gobierno corporativo empresarial y familiar. Con esta regulación, la familia pudo afrontar con éxito y credibilidad la salida a los mercados financieros y a la bolsa de sus negocios filiales.

Del mismo modo, sirvió para regular una suspensión en la retribución de los accionistas, a través de un acuerdo para no distribuir dividendos durante un tiempo, que hizo posible renegociar la deuda familiar en un momento delicado.

Finalmente, retomó su función de gobierno para acordar las nuevas reglas de retribución, resolviendo la solicitud de los hermanos 2 y 3, implicados en la dirección del negocio filial vendido, para obtener una parte del valor de la venta del negocio.

La regulación por el consejo de familia de dos protocolos familiares también ayudó a mantener la confianza de los miembros de la familia no involucrados en los negocios con los hermanos implicados y sus padres. Del mismo modo, logró un respeto claro al funcionamiento de los consejos de administración y juntas de accionistas de los negocios filiales, muy profesionalizados y con consejeros externos e independientes.

La valoración de su efectividad ha sido determinante en situaciones de crisis para mantener la unidad y la confianza de la familia, pero no eficaz para las labores ordinarias de gobierno, razón por la cual no mantuvo las reuniones formales y periódicas establecidas.

b. Respecto de la familia: el consejo de familia y las reglas establecidas en el protocolo familiar resolvieron situaciones de tensión y errores cometidos en la primera etapa de la empresa familiar, como la entrada no planificada del cónyuge de la hermana 1, así como el nombramiento de ésta como miembro del consejo de administración de un negocio filial. Tras una experiencia negativa del cónyuge en el trabajo con el padre fundador, así como de desempeño de la hermana 1 en el consejo de administración (para el que no se veía cualificada), se acordó que los cónyuges no trabajaran en las empresas del grupo, y que la hermana 1 saliera del consejo para ser miembro únicamente del consejo de familia y pudiera dedicarse a un emprendimiento hostelero.

En situaciones de mucha tensión por la alta deuda asumida por la familia para adquirir alguno de sus negocios filiales, el consejo de familia sirvió como catalizador de un

escenario de tranquilidad asumiendo el compromiso de no repartir dividendos durante un tiempo.

Asimismo, el consejo de familia supo desplegar una visión de futuro clara y compartida por la familia, que se entendió como una familia emprendedora con la misión de crear valor en diferentes negocios –sin afección a un sector o negocio determinado–, para luego venderlos aumentando el patrimonio familiar de modo significativo. De hecho, el aumento del patrimonio familiar fue establecido como uno de los objetivos del consejo de familia en el protocolo familiar.

Aunque no mantuvieron reuniones formales, los miembros de la familia siguieron relacionándose con el asesor externo para suavizar situaciones de tensión entre miembros de la familia y canalizar consensos.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Agrofoods enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Hacer efectivas las reglas acordadas para las reuniones del consejo de familia y la incorporación del consejero externo e independiente.
- Gestionar el patrimonio financiero de la familia tras la venta del negocio filial pesquero.
- Desarrollar las acciones de filantropía de la familia a través de una fundación familiar.
- Desarrollar acciones para logra la unidad afectiva y efectiva de los miembros de la familia con la empresa.
- Gestionar la transición completa de la primera a la segunda generación, con la jubilación y retirada del matrimonio fundador.
- Mantener la liquidez suficiente para logra el compromiso de los distintos miembros de la familia accionistas con los proyectos de futuro.
- Preservar unas reglas de remuneración que sean atractivas para los hermanos implicados en la dirección y gobierno de los negocios de la familia.

CASO #5 – “PHARMACORP”

1.- Circunstancias de la empresa:

La familia propietaria de Pharmacorp es un caso pionero en el desarrollo de una estructura profesionalizada de oficina familiar (*family office*). La empresa o negocio familiar inicial se remonta al año 1943 y desarrolla sus actividades en el sector farmacéutico. En el año 1996 la empresa se fusiona con otra empresa familiar complementaria, creando un poderoso grupo líder en el sector farmacéutico. En el año 2006 se produce la salida a la bolsa del conglomerado empresarial. Este conglomerado empresarial está participado por la familia del caso en un porcentaje significativo y de control, con presencia de los miembros de la segunda generación en el consejo de administración. Las empresas tienen ingresos en el ejercicio 2014 por valor de 1.000 millones de dólares, y presencia internacional a nivel comercial en más de 70 países a través de 15 sociedades filiales. El consejo de administración de la empresa farmacéutica sigue estrictas reglas de gobierno corporativo para sociedades cotizadas y tiene una elevada presencia de consejeros externos e independientes. A nivel familiar los cabezas de familia de la segunda generación participan en el consejo de administración para asegurar la defensa de los intereses del grupo familiar. A nivel patrimonial, la familia constituye en el año 2001 su oficina familiar (*family office*), a través de una sociedad corporativa propiedad al 100% de la familia, que gestiona activos por valor de 1,8 billones de dólares. La oficina familiar cuenta con más de 50 empleados y un Director General externo. Sus actividades de gestión patrimonial se dividen en los siguientes departamentos de trabajo: (1) Inmobiliario, (2) Financiero y (3) *Private equity*. En esta sociedad corporativa patrimonial u oficina familiar, no hay un consejo de administración sino dos administradores –los cabezas de ambas ramas familiares en segunda generación–, pero sí existe un consejo de dueños u *owner’s council*, así como un consejo de familia, ambos formados por las mismas personas pero actuando en dos bloques o bajo “dos sombreros” distintos.

- consejo de dueños: está formado por los miembros de la segunda generación y la tercera generación de las dos ramas familiares existentes. Participan 5 personas por cada rama familiar (el matrimonio en segunda generación y sus hijos consanguíneos en tercera generación).
- consejo de familia: está formado por las mismas personas que el consejo de dueños, es decir, por diez miembros de ambas ramas de la familia.

En el consejo de dueños, también están nombrados 2 consejeros externos e independientes, el primero un empresario familiar de reconocido prestigio y el segundo un profesor de una escuela de negocios. También asiste como consejero el Director General de la oficina familiar. Dependiendo de la sociedad corporativa u oficina familiar, la familia desarrolla a su vez otra sociedad de inversiones con foco en el sector sanitario y clínico y actividades en Europa y Estados Unidos. Las ventas del conglomerado ascienden a unos 200 millones de dólares aproximadamente. En el consejo de administración de esta sociedad de inversión en el sector sanitario y clínico se incluyen dos miembros de una rama familiar (de segunda y tercera generación) y un miembro de

la otra rama familiar (de tercera generación) acompañados por un consejero externo e independiente.

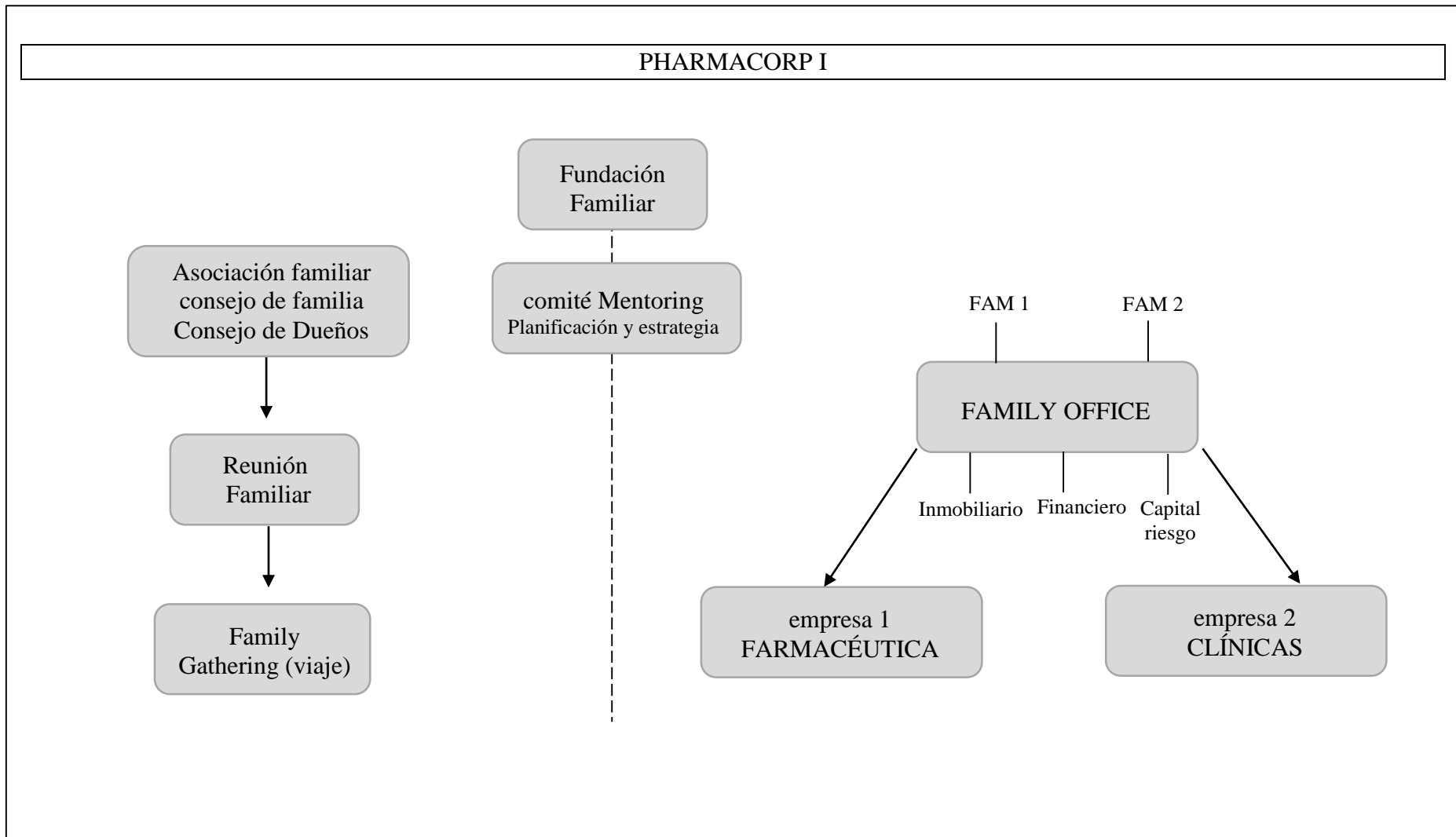


Tabla 41. Elaboración propia

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria de Pharmacorp se encuentra en fase de retirada de la segunda generación y de consolidación de la tercera generación, previa a la transición hacia la cuarta generación.

Rama 1

- Matrimonio cabeza de rama: ambos en torno a los ochenta años de edad aproximadamente. El varón pertenece aún al consejo de administración de la empresa cotizada.
- Hermana 1: casada con un empresario de éxito, de 49 años de edad; tienen tres hijos de entre 24 y 19 años de edad.
- Hermano 2: casado, de 48 de edad, con tres hijos de entre 15 y 11 años de edad.
- Hermana 3: casada, de 43 años de edad, y con tres hijos de entre 6 y 2 años de edad.

Rama 2

- Matrimonio cabeza de rama: ambos en torno a los ochenta años de edad. El varón pertenece al consejo de administración de la empresa cotizada.
- Hermano 4: casado, de 47 años de edad, y con tres hijos de entre 9 y 6 años de edad.
- Hermano 5: casado, de 45 años de edad, y con cuatro hijos de entre 11 y 5 años de edad.
- Hermana 6: casada, de 42 años de edad y con tres hijos de entre 11 y 7 años de edad.

Se trata de una familia pionera en la creación y desarrollo de una oficina familiar profesionalizada. De hecho, la oficina familiar creada en torno a la sociedad corporativa patrimonial ha venido a ser el corazón de la actividad familiar.

A pesar de la madurez de los miembros de la tercera generación, los varones de la segunda generación aún detentan los cargos de mayor influencia y poder. Los miembros de la tercera generación han optado por una filosofía de preservación del patrimonio, y se ha prohibido el acceso a los miembros de la cuarta generación al trabajo en las empresas del grupo.

La familia tiene, además de sus empresas operativas y de su oficina familiar o patrimonial, una fundación de la familia que vehicula las acciones de filantropía de los miembros de la familia.

PHARMACORP II

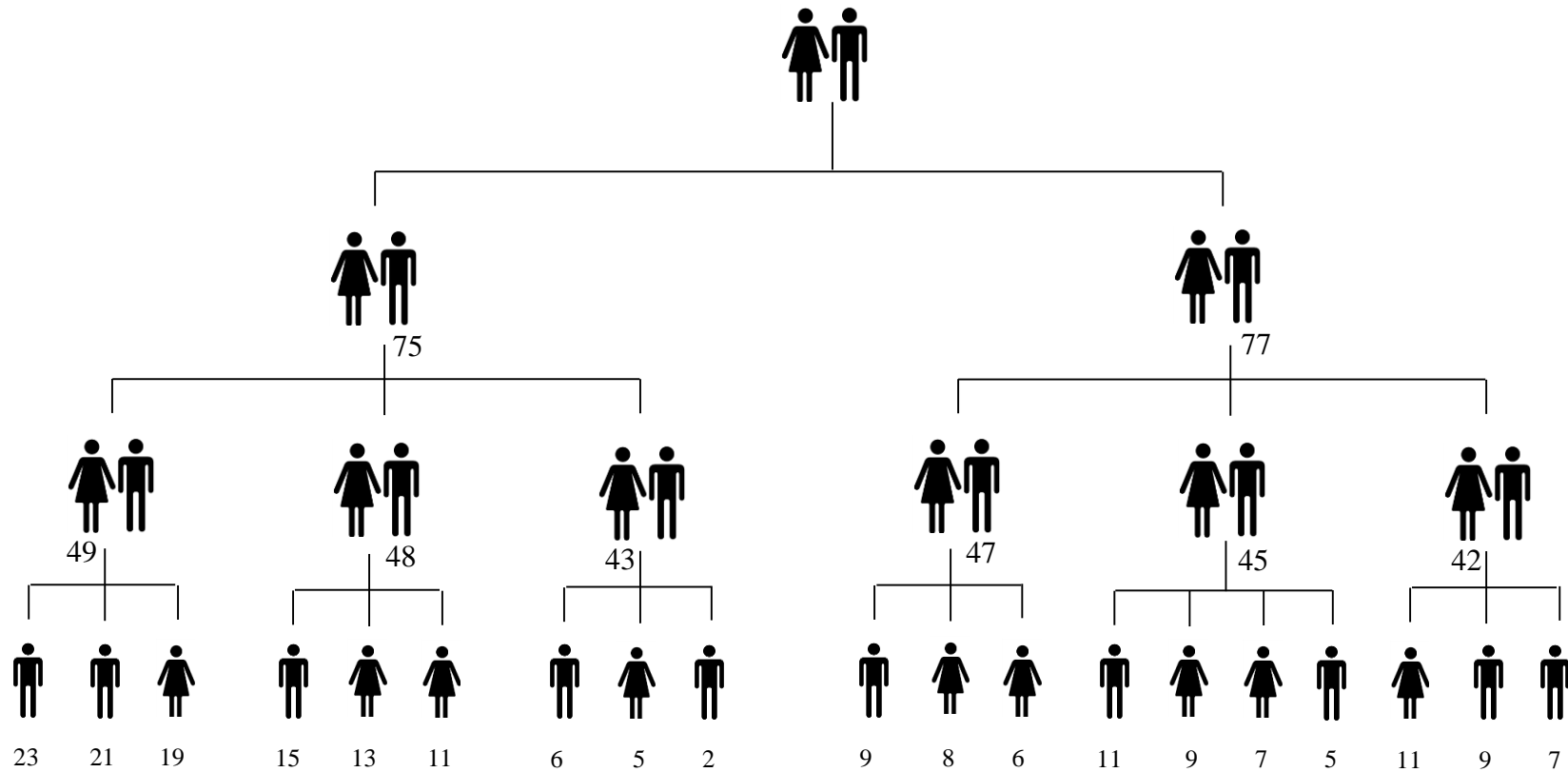


Tabla 42. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

El consejo de familia de Pharmacorp nace en torno al año 2001, de modo simultáneo al establecimiento de la oficina familiar. Tras la fusión de empresas, la familia separa el patrimonio no afecto a las empresas operativas para su gestión independiente, y comienza a trabajar con un asesor experto en temas de empresa familiar, para establecer reglas de incorporación de los miembros de la tercera generación a las empresas del grupo.

Un retiro de todos los miembros de las dos ramas de la familia en Estados Unidos durante una semana sirve para dar contestación a la pregunta: ¿queremos seguir juntos o separados? La familia se reafirma en la voluntad de continuar unidos en torno a un nuevo proyecto patrimonial, no tan dependiente de las empresas operativas, y dirigido a preservar la riqueza obtenida hasta entonces para transmitirla a la cuarta generación. En Estados Unidos toman contacto profesional con expertos en oficinas familiares, así como con familias ya expertas en su desarrollo.

Los dos matrimonios de la segunda generación, más los miembros consanguíneos de la tercera generación, suscribirán en torno a la oficina familiar una serie de reglas que cristalizarán en el protocolo o constitución familiar suscrito en el año 2003. Los miembros de la familia que suscriben las reglas o asociación familiar se identifican con los que componen el consejo de familia.

En la sociedad corporativa patrimonial u oficina familiar se regulará un órgano de gobierno, similar a un consejo de administración holding, dividido en dos bloques: de un lado un consejo de dueños o accionistas (*owner's council*) y de otro lado un consejo de familia. El primero estará orientado al debate y dirección de los asuntos más propios de los accionistas y de las empresas, mientras que el segundo estará más orientado a los temas más específicos de la familia. Los componentes, sin embargo, son los mismos.

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

El diseño del consejo de familia está regulado en la constitución o protocolo familiar suscrito por los matrimonios de la segunda generación, así como por todos los miembros consanguíneos de la tercera generación de la familia.

a. Liderazgo: hasta el momento el liderazgo en lo que a la familia se refiere se ha mantenido igual en las empresas y en la oficina familiar y consejo de familia. Los dos hermanos, cabezas de ambas ramas, ejercen un fuerte liderazgo basado en su condición de accionistas mayoritarios.

A este liderazgo conjunto de los dos hermanos, cabe añadir también el liderazgo del Director General o CEO de la oficina familiar, muy reconocido por los miembros de la familia y muy prestigiado en el entorno. El CEO de la oficina familiar entiende que trabaja por y para la familia; en consecuencia, se ha formado muy intensamente en todas las materias relativas al gobierno familiar a nivel internacional y con los mejores expertos.

De entre los miembros de la tercera generación, también destacan algunos con una especial formación en temas de gobierno familiar, participantes habituales en foros internacionales de empresa familiar. No obstante, a pesar de tener las capacidades y aptitudes para liderar a la familia, aún reconocen y respetan el liderazgo de sus padres y del CEO o Director General de la oficina familiar.

b) Composición: el consejo de familia, que como vimos, coincide en su composición con el consejo de dueños o accionistas, está integrado por los dos cónyuges cabeza de ambas ramas y por los hijos de cada matrimonio. Componen, por tanto, el consejo de familia diez miembros de la familia. Pese a existir ya 35 miembros de la familia, el consejo de familia no es aún representativo sino inclusivo. Por esa razón, no se tienen en cuenta capacidades específicas ni cualidades selectivas, más allá de ser miembro consanguíneo y/o pertenecer a la segunda o tercera generación de la familia. Desde su creación no ha habido rotación alguna de miembros ni variaciones de criterios de composición.

El consejo de familia tiene un presidente, que es siempre un miembro de la familia y un secretario, que habitualmente es un consejero externo.

c) Reuniones: en cuanto a la periodicidad, el consejo de familia determinó reunirse en seis ocasiones al año, cuatro de ellas con una finalidad de recibir reportes ordinarios de desempeño, y dos de ellas con una finalidad más estratégica y formativa.

Las reuniones son convocadas con antelación, remitiéndose una agenda de trabajo específica una semana antes de la reunión, con la información económico-financiera y de dirección que corresponda, toda ella compuesta en un solo documento o reporte en soporte informático configurado con un alto grado de privacidad y seguridad. Las agendas de trabajo alternan temas ordinarios con otros temas más especiales o extraordinarios.

Tal y como se explicó, una de las especiales características del gobierno de Pharmacorp es la división de estas reuniones en dos bloques distintos, el primero de los cuales es el específico del consejo de familia, y el segundo el que hace referencia al consejo de dueños o accionistas. Cada parte de la reunión tiene su propia agenda. El consejo de familia suele desarrollarse en la primera parte o bloque de la reunión, dirigido estrictamente a las reglas de la constitución familiar y los temas más propios de la familia. El consejo de dueños se reserva el segundo bloque con información más relativa al desempeño de las compañías y negocios, así como a temas más propios o que la ley reserva a los accionistas.

Tras los debates propios del consejo los acuerdos se adoptan por consenso, que no necesariamente exige unanimidad, sino un elevado grado de acuerdo que impulsa o aconseja que las decisiones se implementen. Cuando no existe ese consenso, la familia vuelve a trabajar sobre ese tema hasta alcanzarlo. A pesar de ser ésta la práctica habitual seguida por la familia, la constitución familiar establece un sistema de votación para el consejo de familia dividido en tres tercios, uno para cada rama familiar, y otro tercio para los consejeros externos y el CEO de la oficina familiar. Esta regla, aunque útil para evitar situaciones de parálisis en acuerdos, no se ha llegado a aplicar en la práctica.

De los debates y acuerdos se levantan minutas muy sucintas, no actas, en todo caso con alguna breve explicación a efectos pedagógicos o explicativos.

d) Presupuesto y remuneración: al estar el consejo de familia incardinado en la sociedad corporativa patrimonial u oficina familiar, sí tiene una elevada profesionalización en su presupuesto económico-financiero. Así desde la oficina familiar, se gestionan los fondos familiares establecidos para viajes, reuniones, servicios a los miembros de la familia, etc.

En relación a la remuneración del consejo de familia, se establecen unas dietas de asistencia al consejo de familia por importe de 500 dólares/reunión y de 300 dólares cuando se trata de un comité y no de una sesión general. El establecimiento de estas dietas es reconocido como un gran atractivo para la asistencia y participación por parte de los miembros de la tercera generación de la familia.

e) Ayuda externa: la familia mantuvo relación estrecha con expertos internacionales para el desarrollo de las primeras reglas del protocolo familiar, muy referidas al acceso al trabajo de los miembros de la familia y profesionalización, así como para el diseño y puesta en marcha de su oficina familiar.

En el consejo de dueños y en el consejo de familia se cuenta con la presencia de dos consejeros externos e independientes, así como con el CEO de la oficina familiar, que es considerado como un tercer consejero (externo a la familia y las empresas operativas, aunque no independiente). Estos consejeros externos e independientes sí han rotado en alguna ocasión, tras la evaluación de los miembros de la familia acerca del desempeño y mejora del trabajo del consejo.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones ejercidas en cuanto al gobierno hay que considerar el conjunto de los dos bloques, como consejo de familia estricto y como consejo de accionistas:

a. Consejo de familia estricto:

- Protocolo familiar: conoce principalmente de todo lo relativo a las reglas establecidas en la constitución o protocolo familiar, su revisión y modificación cuando es procedente. Hasta el momento la constitución o protocolo familiar ha sido objeto de cuatro revisiones.

A este respecto ha tenido importancia el seguimiento del desempeño profesional de los miembros de la tercera generación que han trabajado en la oficina familiar.

- Oficina familiar y patrimonio: también es común atender a temas relativos a los servicios que la oficina familiar presta a los miembros de la familia o que los miembros de la familia entienden que debería prestar.

- Filantropía y fundación familiar: atiende a los temas relativos a la fundación familiar y filantropía, pero la fundación tiene su propio órgano de gobierno.

- Familia: asimismo, se ocupa del seguimiento y atención a los miembros de la familia y sus inquietudes, solicitudes, etc. A la vez, se tratan y planifican las reuniones de la familia amplia, con cónyuges y jóvenes.

También en materia estrictamente familiar se ha trabajado mucho para concretar los valores y el legado en valores propio de la familia, así como algún código de conducta. En materia de regímenes testamentarios y temas legales, el consejo de familia efectúa recomendaciones una vez escuchados los profesionales expertos en las materias.

b. Consejo de dueños-accionistas:

El consejo de dueños o propietarios, es el mismo consejo de familia, operando bajo la perspectiva de accionistas. En este segundo bloque, el consejo de familia actúa como un consejo de administración de un holding, con un fuerte componente de gestión patrimonial y dos grupos empresariales operativos en el sector farmacéutico y sanitario compartidos con socios no familiares.

- Desempeño económico-financiero de la gestión patrimonial o patrimonio en gestión por la oficina familiar, inmobiliario, financiero y de capital riesgo o *private equity*. También se recibe información sucinta de desempeño de la empresa farmacéutica cotizada en bolsa y de la sociedad de inversión con foco en el sector sanitario y clínico.

- Seguimiento de las políticas de dividendos establecidas por pactos de accionistas.

- Posiciones de la familia como accionistas especialmente en las sociedades participadas. En estos casos aún se reconoce una posición de poder o autoridad especial de los miembros de la segunda generación.

- Información acerca de los consejos de administración de las sociedades participadas.

- Información acerca de las necesidades de las empresas participadas en cargos y responsabilidades que son consideradas críticas.

El consejo de familia y consejo de dueños asume una especial autoridad de gobierno sobre la sociedad corporativa patrimonial y la gestión de sus activos. Respecto a las sociedades participadas, tiene una naturaleza más informativa o de debate y conformación de la voluntad de los accionistas en relación a la empresa cotizada en bolsa.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: el consejo de familia se identifica con el consejo de accionistas y éste, a su vez, con la junta de accionistas de la sociedad patrimonial corporativa. A este respecto, el consejo de familia y los accionistas de la sociedad corporativa patrimonial se identifican.

No sucede así, obviamente, con la empresa participada farmacéutica cotizada en bolsa, al tener socios no familiares y capital flotante bursátil. En la sociedad de inversión en el sector sanitario y clínico, también se opera con visión de apertura a otros socios y la junta de accionistas no coincide necesariamente con la sociedad patrimonial.

b. Consejo de administración: el consejo de familia viene a actuar como un consejo de administración en la sociedad corporativa patrimonial –que legalmente carece de éste órgano de gobierno– cuando actúa como consejo de dueños.

Respecto al consejo de administración de la empresa farmacéutica cotizada, actúa como un consejo holding, recibiendo información y conformando la posición del accionariado que posteriormente ejercerán o transmitirán los dos miembros de la familia que participan en ese consejo de administración. Como hemos visto, el consejo de administración de esa empresa tiene un alto grado de profesionalización y presencia de varios consejeros externos e independientes. Estos, no obstante, así como los altos directivos, no tienen relación con el consejo de familia sino únicamente con los miembros de la familia consejeros.

En la sociedad de inversión en el sector sanitario y clínico, el consejo de administración está conformado por tres miembros de la familia y un consejero externo e independiente. Las dinámicas de comunicación y coordinación entre el consejo de familia y el consejo de administración se mantienen a través de los miembros comunes.

c. CEO y directivos de la empresa: existe una muy estrecha relación con el CEO de la sociedad corporativa patrimonial que participa activamente, e incluso lidera, el consejo de familia y de dueños. También existe estrecha relación con los altos directivos de la oficina familiar. Por el contrario se respeta la independencia de los CEO y directivos de las empresas participadas, muy especialmente la cotizada en bolsa, como no podía ser de otro modo.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. Asociación o junta familiar: el consejo de familia y la asociación familiar se identifican, pues sus miembros son los que han suscrito la constitución familiar y sus reglas.

b. Reunión familiar: para mantener y promover la unidad de todos los miembros de la familia se realiza una reunión anual exclusiva para los cónyuges de los miembros de la tercera generación de la familia, y los jóvenes mayores de edad, con carácter informativo y de comunicación o diálogo.

Asimismo, de modo alterno cada dos años, se organiza un “*family gathering*” en el marco de un viaje especial para todos los miembros de la familia amplia sin exclusión de ningún tipo. En el marco de esos viajes, se prevén momentos para la formación y momentos para el debate sobre la constitución y protocolo familiar, evolución del patrimonio, fundación y empresas familiares, etc.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

a. Respecto de las empresas: el consejo de familia y consejo de dueños ha supuesto un factor de gran importancia para separar adecuadamente la familia y su patrimonio de un lado, y las empresas participadas con otros socios y cotizadas de otro. La creación de una oficina familiar altamente profesionalizada en torno a la preservación de unos valiosos activos patrimoniales familiares ha supuesto un motor de gran magnitud para el trabajo en la unidad de la familia.

La familia ha podido así, de un lado, potenciar la profesionalización de las empresas y su relación con los mercados e inversores para garantizar su crecimiento, y de otro lado, unificar la gestión del patrimonio no operativo familiar y profesionalizar su administración a través de la oficina familiar.

Esa separación ha ayudado a que las empresas operen a su vez de un modo menos familiar, y tengan conciencia de que han de desempeñarse con criterios y estándares de mercado.

b. Respecto de la familia: el consejo de familia, muy diferenciado de los consejos de administración de los negocios operativos participados, e indisolublemente unido a la oficina familiar (sociedad corporativa patrimonial), es el agente indiscutible de la unidad y el compromiso de los miembros de la familia con el proyecto familiar. Este proyecto, al tener un específico contenido patrimonial de preservación, ajeno pues a las distintas empresas operativas, supone un atractivo especial unitivo para los miembros de la familia.

El consejo de familia ha desarrollado con éxito todo un cuerpo de reglas de gobierno para los miembros de la familia, recogidas en la constitución o protocolo familiar.

Asimismo, el consejo de familia es el coordinador e impulsor de reuniones familiares que implican a todos los miembros de la familia, incluidos cónyuges y jóvenes de la cuarta generación.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Pharmacorp enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Afrontar el retiro de los líderes empresariales y familiares cabezas de rama de la segunda generación familiar.

- Integrar a miembros de la tercera generación en los consejos de administración de las empresas.

- Integrar a los miembros de la cuarta generación en los órganos de gobierno de la familia.

- Gestionar la transición de un consejo de familia inclusivo a un consejo de familia representativo.

- Decidir sobre la continuidad de un consejo de familia único o varios consejos de familia de rama.

CASO #6 – “SECURITY”

1.- Circunstancias de la empresa:

La corporación de empresas o grupo familiar Security opera en el sector asegurador a nivel internacional. La empresa aseguradora matriz tiene unas ventas anuales de seis mil millones de dólares y cotiza en bolsa. Dentro del sector asegurador es dueña de un conglomerado nacional e internacional de empresas muy diversificadas en seguros generales, de vida o específicos, como el seguro de crédito.

Se trata, por tanto, de un grupo muy sólido, de gran trayectoria en el sector, con un elevadísimo grado de profesionalización directiva y de gobierno corporativo.

El grupo de empresas está constituido por una sociedad holding familiar que tiene distintas filiales para el desarrollo de los negocios antedichos. La participación accionarial en el holding se distribuye entre los miembros de la familia, de primera y segunda generación, como personas físicas en el siguiente modo:

- Rama familiar hermano 1 46%
- Rama familiar hermana 2 27%
- Rama familiar hermana 3 27%

Esta sociedad familiar holding es, a su vez, propietaria mayoritaria de la sociedad filial 1, con un 52% de las acciones. En esta sociedad, el restante 48% está en manos de inversores de confianza de la familia, que les acompañaron tradicionalmente desde su fundación. Esta sociedad filial posee el 56% de las acciones de la sociedad filial 2, que es a su vez la matriz de la corporación empresarial operativa en el sector asegurador.

La sociedad holding de Security tiene un consejo de administración formado por 9 miembros, tres por cada rama familiar. De esos tres miembros de cada rama familiar, uno ha de representar a la segunda generación y dos han de representar a la tercera generación. La composición del consejo de administración es, pues, como sigue:

Presidente: Hermano 1

Vocal: Cónyuge hermana 2

Vocal: Cónyuge hermana 3

Vocal: primo 1.1

Vocal: primo 1.2

Vocal: primo 2.2

Vocal: primo 2.4

Vocal: primo 3.1

Vocal: primo 3.3

Es importante reseñar que el consejo de administración de la sociedad holding actúa, por disposición expresa del protocolo familiar, como consejo de familia. Seis de estos miembros del consejo de administración-consejo de familia son a su vez miembros de los consejos de administración de la sociedad filial 1, y de la sociedad filial 2 o cabecera del grupo asegurador cotizado en bolsa.

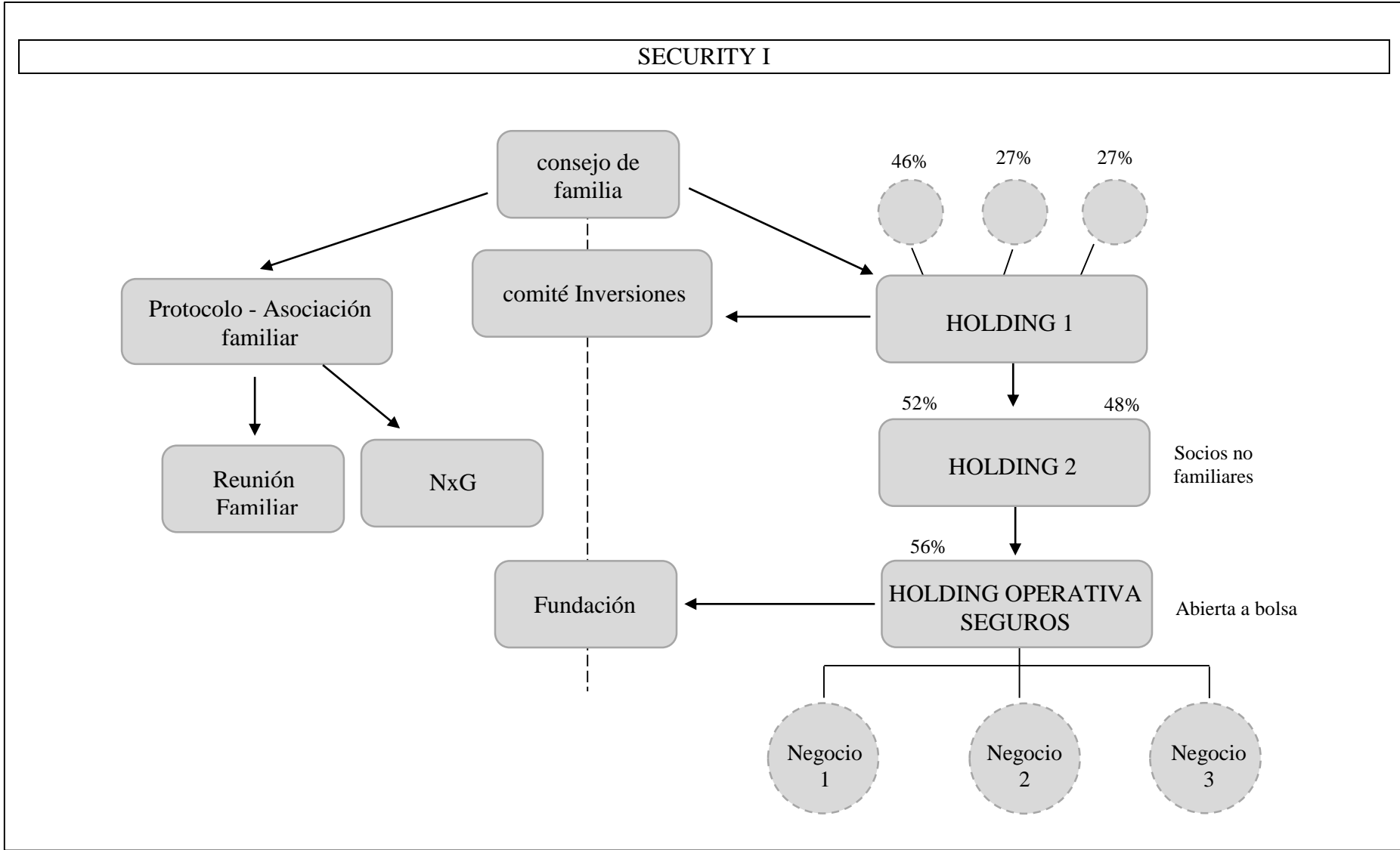


Tabla 43. Elaboración propia

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria de Security se encuentra en fase de transición, de la segunda a la tercera generación de la familia. Los miembros de la segunda generación superan ya los setenta años de edad, y los miembros de la tercera generación están ya entre los treinta y cinco y los cuarenta y cinco años de edad, es decir, en su madurez personal y profesional.

Es importante destacar que hasta el momento se ha mantenido un control férreo por parte de los miembros de la segunda generación de la familia. Existe además una particularidad, pues de los tres miembros de esta segunda generación que aún son accionistas de la empresa, dos de ellos son mujeres y uno sólo varón, que es quien tiene una participación mayoritaria y ha asumido el liderazgo de las empresas del grupo. Los cónyuges de sus hermanas, si bien participan como miembros del consejo de familia y del consejo de administración de la sociedad holding y consejos filiales, nunca han participado en la parte ejecutiva. El hermano 1 ha ejercido toda la vida, como presidente ejecutivo del grupo y ha asumido el liderazgo de la empresa y de la familia.

Rama 1

Matrimonio Hermano 1 y Cónyuge

Primo 1.1.

Prima 1.2.

Rama 2

Matrimonio Hermana 2 y Cónyuge

Prima 2.1

Primo 2.2

Prima 2.3

Primo 2.4

Rama 3

Matrimonio Hermana 3 y Cónyuge

Primo 3.1

Prima 3.2

Primo 3.3

Primo 3.4

Es importante reseñar que históricamente, una cuarta rama de la familia –que no hemos incluido en el genograma familiar– ejerció su derecho de salida del grupo empresarial familiar y ya no participa en el accionariado del grupo de empresas.

SECURITY II

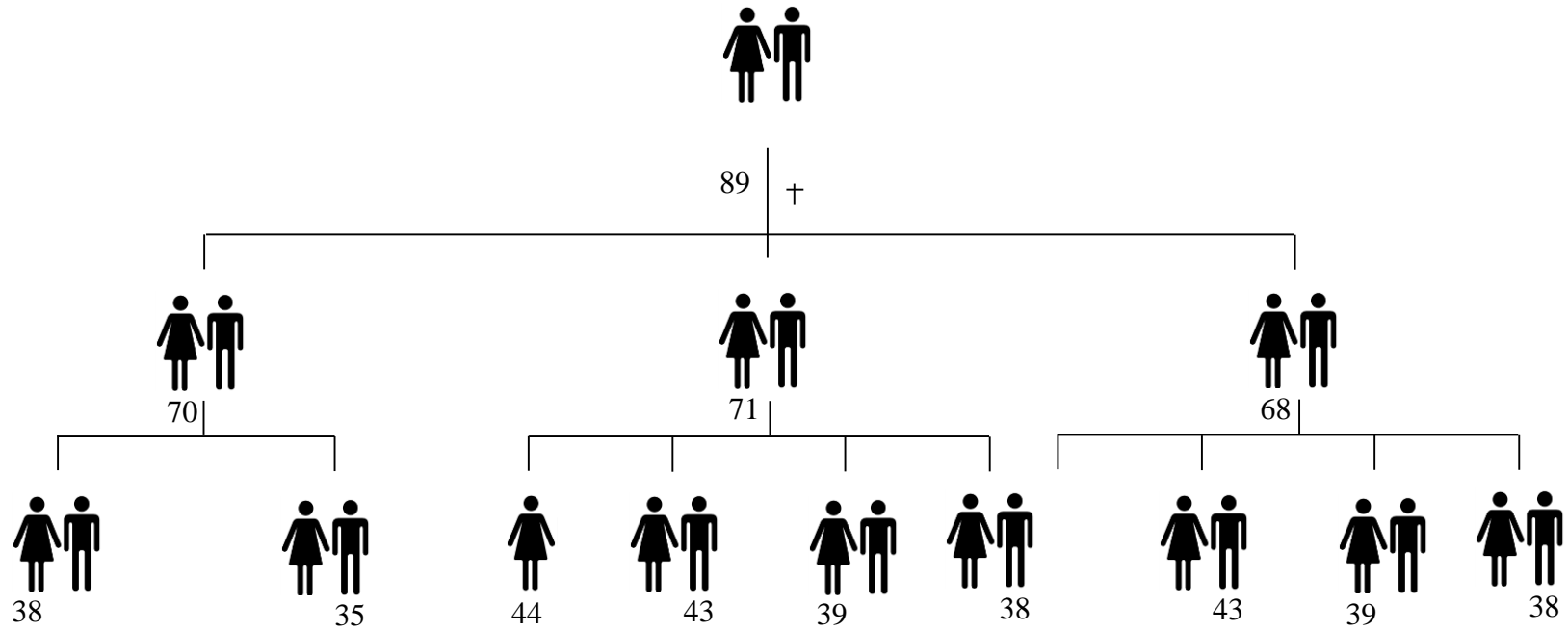


Tabla 44. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

En el caso del grupo familiar Security, el consejo de familia coincide con el consejo de administración del holding familiar. Este consejo de administración venía reuniéndose desde hace más de veinte años, hasta que por una regla establecida en el protocolo familiar suscrito en 1996, pasó a entenderse como el consejo de familia. Por lo tanto, si bien como consejo de administración venía reuniéndose ya hace más tiempo, como tal consejo de familia fue creado, regulado y puesto en funcionamiento por el protocolo familiar.

Este consejo de familia se diseñó con dos fines principales:

- a. Ser el órgano de gobierno, de toma de decisiones e interpretativo, del protocolo familiar suscrito.
- b. Ejercer el liderazgo y unificar la visión de la familia a futuro.

Con la puesta en práctica del protocolo familiar de Security en 1996, el consejo de familia y consejo de administración de la sociedad holding familiar, además de tratar los temas de negocio propios de su función legal, también tratará temas propios de la familia y de sus miembros.

Con el tiempo, este consejo familiar y de administración será a su vez el vehículo de educación y acceso al gobierno de las empresas para los miembros de la tercera generación de la familia.

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

El diseño y estructura del consejo de familia o consejo de administración holding del grupo familiar Security sigue las siguientes pautas:

a) Liderazgo: en lo que toca al liderazgo, cabría distinguir dos fases, una primera en la que el liderazgo gira en torno al hermano 1, líder indiscutido de las empresas y accionista de referencia en la sociedad holding familiar, y una segunda fase en que se transmite más protagonismo a un representante de la tercera generación de cada rama familiar. A pesar de esta mayor cesión de protagonismo, se mantiene el liderazgo específico del hermano 1, así como de la sociedad de hermanos a la hora de tomar las decisiones más graves.

Tradicionalmente, se ha mantenido el criterio de que un miembro de cada rama familiar, actualmente de tercera generación, esté también en el consejo de administración de las sociedades filiales más importantes.

b) Composición: los criterios de composición del consejo de familia o consejo de administración siguen razones de representación de ramas y de generaciones. Así, se decidió que, en el consejo de familia o consejo de administración, estuvieran como

miembros un representante de la segunda generación y dos representantes de la tercera generación de cada rama. Es decir, tres representantes de cada rama familiar y nueve miembros en total del consejo de familia.

Dentro del consejo de familia existe el cargo de Presidente, que asume el hermano 1, líder a su vez del grupo empresarial, y el cargo de secretario, que ejerce un directivo de plena confianza de la familia.

c) Reuniones:

- Periodicidad: la periodicidad de las reuniones del consejo de familia o consejo de administración holding es mensual. Se mantienen, por lo tanto, doce reuniones de consejo al año.

Es importante reseñar que, además, sus reuniones se sincronizan anticipándose a las reuniones de los consejos de administración de las dos sociedades filiales importantes. Así, y cada mes, un día tiene lugar el consejo de familia y a continuación tiene lugar el consejo de administración de la sociedad filial 1 y después el consejo de administración de la sociedad filial 1.1. Esta sincronización permite al consejo de familia preformar la voluntad de la familia como accionista en los consejos de las sociedades filiales, y operar con mucha eficiencia y unidad en tales consejos de administración.

- Duración y lugar: cada reunión se extiende habitualmente tres horas, es decir, media jornada de la tarde, habitualmente en horario de 5 a 8 aproximadamente. El consejo de familia tiene lugar en la sede del grupo asegurador o sociedad filial 1.1., es decir, la familia no tiene ni utiliza oficinas distintas a su negocio principal asegurador.

- La convocatoria se realiza con una semana de antelación vía correo electrónico, anticipándose la agenda de trabajo, que tiende a seguir un patrón establecido de orden como se describe a continuación:

- Revisión de información económico-financiera de la sociedad holding.
- Seguimiento de la evolución del negocio principal asegurador.
- Temas de familia.
- Inversiones familiares.

Si bien se utiliza una agenda de trabajo u orden del día, no suele remitirse información previa de las sociedades filiales, pues se presume que varios de los miembros ya la tienen por estar en los consejos de administración.

- Desarrollo de las reuniones: las reuniones siguen el orden establecido y tienen habitualmente a un invitado, empleado contable, que expone las cuentas de la sociedad holding y abandona la reunión.

- Acuerdos y votación: el consejo de familia nunca ha tenido que llegar a una votación para adoptar decisiones. Se sigue el criterio del consenso o acuerdo razonable de las tres ramas. Habitualmente, las decisiones vienen preformadas por conversaciones previas de los miembros de la segunda generación. Así, en las reuniones del consejo de familia las decisiones son más bien expuestas o propuestas, para ser más bien aceptadas que discutidas.

- Actas o minutas: de cada reunión se levanta una minuta sucinta y formal, como consejo de administración, y otra más detallada, pedagógica e informal, como consejo de familia. Aquella es elaborada por el director financiero de la empresa aseguradora, directivo de plena confianza de la familia, mientras que esta última es elaborada por un miembro de la tercera generación de la familia.

d) Presupuesto y remuneración: el consejo de familia no tiene presupuesto formal, si bien si existe un presupuesto preestablecido para financiar las reuniones familiares previstas, así como las acciones de formación que durante su desarrollo tienen lugar. Ni la familia ni el consejo de familia tienen gastos de estructura, pues esta es facilitada por la empresa matriz aseguradora.

Sí existe remuneración a los miembros del consejo de familia o consejo de administración, que sigue parámetros de mercado y es de cuantía importante. No obstante lo cual, esta remuneración no es percibida por cada miembro, sino puesta a disposición de cada rama familiar como forma de retribución paralela a los dividendos.

e) Ayuda externa: el consejo de familia o consejo de administración cuenta con la ayuda externa de un directivo de la empresa aseguradora de plena confianza de la familia, que acude a todas las reuniones. De modo incidental o caso por caso, la familia y el consejo de familia reciben la asesoría de expertos en empresa familiar o su reporte, tras alguna acción realizada en este sentido. No hay, por tanto, asesoría estable e independiente, ni miembros externos e independientes del consejo de familia.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones ejercidas en cuanto al gobierno de la familia, el protocolo familiar recoge expresamente las siguientes:

a) Tomar y ejecutar decisiones relacionadas con familia/empresa

b) Asegurar unidad familiar en temas fundamentales para la continuidad del control familiar del grupo de empresas:

- Formación de las nuevas generaciones

- Discutir internamente las cuestiones

- Asegurarse de la comprensión de las decisiones: información transparente y fluida

- c) Establecer (divulgar e implantar) el protocolo familiar
- d) Interpretar el protocolo familiar
- e) Decidir sobre la evolución y potenciales modificaciones del protocolo

De modo general, las funciones de gobierno pueden también explicarse del modo siguiente:

3.3.1 Respecto a las empresas del grupo SECURITY:

- Preforma la posición familiar para los consejos de administración y las juntas de accionistas.
- Preforma la voluntad de los accionistas para establecer y hacer cumplir los pactos de accionistas (i.e. transmisibilidad de acciones etc.).
- Aprueba el nombramiento de los miembros de los consejos de administración de las sociedades filiales.
- Recibe información sobre cambios en puestos de responsabilidad de las sociedades filiales, especialmente el CEO.
- Aprueba por mayoría de dos tercios la entrada de un miembro de la familia como directivo en las empresas del grupo, previo cumplimiento de las reglas establecidas en el protocolo.
- Recibe información de la evolución e hitos más importantes de los negocios
- Sigue activamente la política de dividendos marcada tanto para la matriz como para las filiales

3.3.2. En el ámbito patrimonial familiar:

- Cuida y sigue de cerca la política patrimonial, sus criterios de gestión y la ejecución de esos criterios.
- Gestiona e invierte los fondos familiares, que se nutren del 40% de los dividendos que anualmente recibe la sociedad holding familiar. Fondos de macro-liquidez.
- Gestiona el patrimonio inmobiliario familiar.
- Recibe reportes y propuestas del comité de inversiones familiar, que es el encargado de gestionar los fondos familiares.
- Decide sobre la aplicación del fondo de macro-liquidez a becas de formación, ayuda a familiares en supuestos de emergencia, o supuestos de salida de familiares del accionariado.

3.3.3. En el ámbito de la filantropía:

- En el consejo de familia y administración de la sociedad holding se recibe información de las actividades de la fundación que lleva el nombre del fundador, y que está incardinada y financiada por la empresa operativa aseguradora.

3.3.4. Respecto a la familia:

- Es el órgano que aplica e interpreta lo dispuesto en el protocolo familiar y, por tanto, todas las reglas de aplicación a la familia.
- Discusión y puesta en común sobre los valores de la familia y su incidencia y aplicación práctica.
- Promueve y organiza todas las reuniones de la familia, especialmente la asamblea familiar anual y las reuniones de formación.
- Sugiere y promueve el cumplimiento por los miembros de la familia de las reglas acordadas (i.e. regímenes de separación de bienes, testamentos, etc.).
- Ayuda a los miembros de la familia a buscar trabajo fuera de las empresas del grupo
- Planifica y coordina las acciones y reuniones de los miembros de la familia con finalidad educativa y formativa.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: el consejo de familia-consejo de administración de la sociedad holding no se identifica con la junta de accionistas pues incluye a miembros de la tercera generación. Asimismo, la participación de las tres ramas de la familia no es simétrica, pues una de ellas tiene una mayor participación accionarial.

No obstante, al estar presente un miembro de la segunda generación de cada rama familiar se garantiza que las decisiones sean adoptadas respetando la autonomía o poder que legalmente tendría la junta de accionistas. De hecho, como se ha explicado, las decisiones se traen al consejo de familia ya consensuadas o discutidas previamente por los miembros de la segunda generación.

b. Consejo de administración: el consejo de familia se identifica plenamente con el consejo de administración de la sociedad holding, por referencia expresa del protocolo familiar, en los siguientes términos:

En la práctica, el papel del consejo de familia será asumido por el consejo de administración de la sociedad holding familiar.

No obstante, y como hemos visto, existen en el grupo dos sociedades más con importancia a efectos de gobierno corporativo. La sociedad filial 1, propiedad de Security en un 52% del accionariado, tiene su propio consejo de administración. En este consejo, la familia tiene, por regla familiar, dos miembros por cada generación y rama. Además de estos seis consejeros familiares, el consejo tiene otros cuatro consejeros en representación de los demás accionistas. La sociedad filial 2, o empresa operativa aseguradora, es propiedad de la sociedad filial 1 en un 56%, y su consejo de administración tiene veinte miembros, seis de los cuales son miembros de la familia.

Como se ha explicado, el consejo de familia está perfectamente sincronizado anticipando sus reuniones a las reuniones del consejo de la sociedad filial 1 y de la sociedad filial 2, asegurando así la unidad de acción familiar y el control del gobierno del grupo de empresas.

c. CEO y directivos de la empresa: al consejo de familia acude como secretario no consejero el director financiero de la empresa operativa, empleado de plena confianza de la familia. No se suele invitar a otros directivos de empresas filiales. La presencia en el consejo de familia del presidente de las empresas del grupo, así como de miembros de la segunda y tercera generación presentes en los consejos, hace innecesaria la presencia de directivos. Actualmente, el puesto de adjunto al Director General de la sociedad filial recae sobre un miembro de la tercera generación de la familia, que está a su vez en el consejo de familia.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. Asociación o junta familiar: la asociación familiar o miembros de la familia que han suscrito reglas o el protocolo familiar, son únicamente los miembros de la primera y segunda generación de la familia. Esta asociación como tal no tiene reuniones, pues de hecho la familia ya tiene a la tercera generación incorporada.

b. Asamblea familiar y reuniones familiares: está compuesta por todos los miembros de la familia mayores de 16 años, así como por los cónyuges de los miembros de la segunda y tercera generación. Tiene carácter informativo y se reúne como mínimo una vez al año. En la reunión de la asamblea familiar hay un bloque exclusivo para los miembros de la familia consanguíneos y otro bloque puramente formativo para todos los miembros y sus cónyuges.

La familia también mantiene otras reuniones de miembros de la familia con carácter educativo, dentro de un plan de educación para ser buenos accionistas, que suelen tener lugar unas tres veces más al año.

c. Comités de familia: el consejo de familia ha creado tres comités para trabajar en las áreas de:

- (1) proyectos sociales de la familia
- (2) educación y formación
- (3) inversiones.

Estos comités se reúnen separadamente e informan al consejo de familia de sus avances o requieren aprobación de sus propuestas.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

a. Respecto de las empresas: la unificación formal entre el consejo de administración de la sociedad holding familiar y el consejo de familia facilita, en el caso del grupo Security, la comunicación inmediata con los órganos de gobierno de las empresas, si bien, como se ha visto, esto se hace a través de dos sociedades holding intermedias. Gracias a esta estructura, el consejo de administración o consejo de familia gestiona principalmente las relaciones con los socios de confianza en la empresa matriz aseguradora.

En el plano patrimonial, se está en proceso actualmente de poner en marcha una oficina familiar que pueda dar servicios a los miembros de la familia, además de servir de vehículo para inversiones financieras, inmobiliarias y de capital riesgo.

Los miembros de la familia manifiestan un elevado grado de satisfacción, por cuanto reciben un caudal de información empresarial notable, aunque se discute que el consejo de familia no adopta decisiones de gobierno, dado que éstas se consensuan por los representantes de la segunda generación de la familia.

b. Respecto de la familia: el consejo de familia actúa respecto a la familia como canal periódico en que se trata de mejorar la información a los miembros de la familia, su implicación y participación en la empresa familiar, y el desarrollo de una visión adecuada a los perfiles de los miembros de la tercera generación. En este caso, se trata de un consejo de familia más empresarial, confundido con el consejo de administración holding, y que, en ese sentido, adolece de las tareas que más tendrían que ver con las inquietudes y visión de los miembros de la familia.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Security enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Retirada efectiva del Hermano 1, líder y presidente ejecutivo de la corporación.

- Desarrollo de algunos miembros de la segunda generación de la familia como consejeros, para asegurar el control de gobierno de la familia.

- Superar la transición generacional que tendrá lugar en el consejo de familia y consejo de administración del grupo.

- Educar a los miembros de la familia como accionistas sin presencia en los consejos.

- Renovar el protocolo familiar y que sea efectivamente suscrito por los miembros de la tercera generación de la familia.

- Desarrollar una oficina familiar y ampliar las inversiones de la familia a otros negocios.

CASO #7 – “TRANSCORP”

1.- Circunstancias de la empresa:

Pese a que la familia propietaria de Transcorp está aún en etapa de sociedad de hermanos en la segunda generación, las actividades empresariales de la familia en el ámbito del transporte se remontan a más de dos siglos, fijándose su comienzo en el año 1710. Transcorp es una sociedad corporativa holding propiedad de la familia, con una estructura accionarial simétrica, dividida entre los ocho miembros de la segunda generación de la familia, en proporciones iguales de un octavo.

1.1. La sociedad corporativa patrimonial de la familia tiene, dentro de la actividad empresarial, las siguientes actividades y estructura:

a. Una participación del 15% en una corporación global de transporte cotizada en bolsa, que le otorga cierta capacidad de control, al ser el único accionista conocedor del sector del transporte. En el ejercicio 2013 tuvo unos ingresos aproximados de 3.000 millones de dólares.

El consejo de administración está formado por 9 consejeros, 8 independientes y 1 miembro de la familia.

b. Varias participaciones en diferentes negocios de transporte segmentados por zonas de interés, Latinoamérica, China y Asia, etc. Estas sociedades están a su vez participadas por algún miembro de la familia con intereses particulares en dichas zonas.

c. Una sociedad de capital riesgo, vehículo de la diversificación empresarial familiar, con inversiones significativas en muy diferentes sectores, como la hostelería, editorial, lácteo, financiero, distribución, franquicias, metalmecánico, etc.

El consejo de administración de la sociedad de capital riesgo está formado por tres hermanos y dos ejecutivos de la sociedad corporativa familiar.

1.2. En lo que se refiere a la actividad patrimonial, no estrictamente empresarial, de la familia destacan:

a. La oficina familiar o sociedad de gestión de los activos financieros de la familia y servicios a los miembros de la familia.

b. Una sociedad de tenencia de inmuebles que centraliza la gestión y explotación de las inversiones inmobiliarias de la familia.

El consejo de administración de Transcorp holding está formado por las siguientes personas:

- Hermanos 2, 3, 4, 5 y 6.
- 3 directivos de la holding de la empresa
- 1 consejero externo e independiente

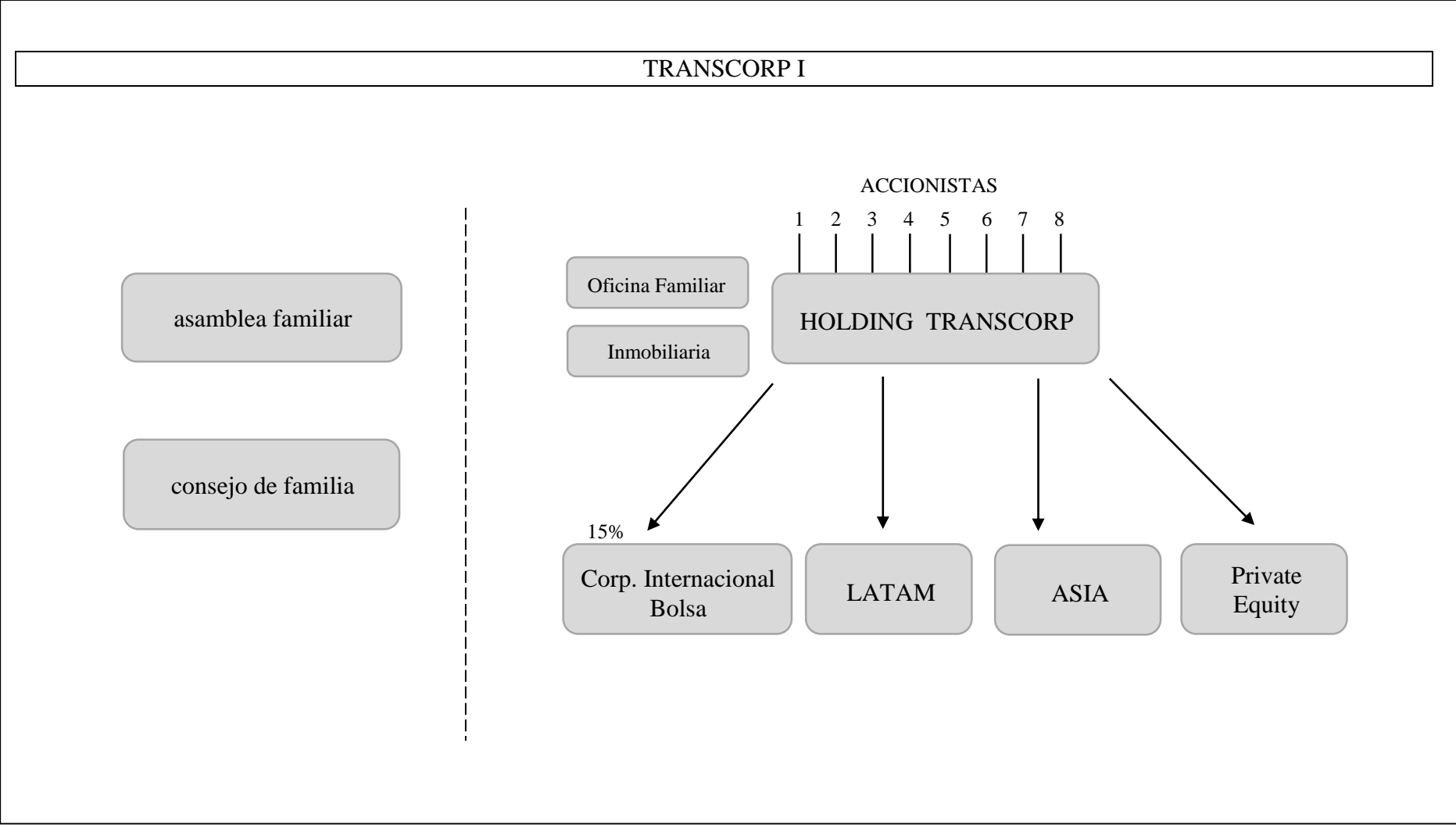


Tabla 45. Elaboración propia

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria de Transcorp se encuentra en fase consolidada de sociedad de hermanos en segunda generación, después de que hubiera fallecido el padre fundador en el año 2013. La familia siempre ha estado muy unida con sus padres, el matrimonio fundador, y especialmente agradecida al padre por una trayectoria empresarial y humana intachable, que siempre gozó de un profundo reconocimiento social.

- Madre fundadora-viuda
- Hermano 1: 51 años, casado en dos ocasiones, separado, tiene dos hijos de cada pareja.
- Hermano 2: 50 años, con residencia en Asia desde hace 30 años, tiene pareja, sin hijos.
- Hermana 3: 48 años, casada, su marido es directivo de banca, tienen tres hijos entre los 15 y los 10 años.
- Hermano 4: 47 años, casado, con tres hijos de entre 16 y 9 años de edad.
- Hermano 5: 46 años, casado en segundas nupcias, con dos hijos de entre 8 y 4 años de edad.
- Hermano 6: 44 años de edad, casado, con tres hijos de entre 16 y 9 años de edad.
- Hermano 7: 41 años de edad, casado con tres hijos de entre 9 y 7 años de edad.
- Hermana 8: 39 años de edad, soltera, con residencia fuera del país, en UK.

El matrimonio fundador traspasó las acciones del holding a los hijos una vez jubilado el fundador, que pasó a desempeñar un papel de asesor de sus hijos en las decisiones graves y de embajador familiar en sociedad. La transición generacional fue, pues, planificada y ejecutada limpiamente y sin demoras. Los padres pueden ser considerados un ejemplo o modelo de generosidad en el traspaso efectivo del poder a la siguiente generación. La familia suele describir sus valores como las cuatro haches de: (1) humildad (2) honestidad (3) humor y (4) humanidad. Esta familia ha estado marcada por el inicio de negocios en Asia durante la década de los ochenta, que fue reforzada cuando el hermano 2 decidió trasladar allí su residencia, que ha mantenido hasta la actualidad. Con el tiempo la familia se convertiría en embajadora habitual de otras muchas empresas con intención de hacer negocios en Asia. Al hermano 2 siempre se le ha reconocido ese liderazgo, tanto sobre los negocios en Asia –en los cuales es accionista mayoritario– como en la visión global del grupo familiar.

Con la internacionalización o globalización, la familia advirtió la necesidad de establecer reglas de gobierno que regularan la conducta de los miembros de la familia, y así tuvo lugar la suscripción del primer protocolo o constitución familiar durante un viaje familiar a Tíbet, que fue denominado el Pacto del Tíbet. Este pacto ha ido revisándose cada cinco años y modificándose conforme la familia lo ha entendido necesario. El pacto ha sido suscrito también por los cónyuges de los miembros de la familia. El éxito de los negocios en Asia, así como el impacto de su desarrollo para la visión global de los negocios de la familia, determinó que se acordara que todos los miembros de la segunda generación de la familia habrían de vivir al menos un año en ese continente. Actualmente, de los ocho hermanos accionistas, cinco mantienen vinculación con las empresas del grupo a nivel de

gobierno, y tres trabajan en otros proyectos personales. Tras el fallecimiento de su padre en el año 2013, la familia está trabajando en la constitución de una fundación que vehicule las acciones de filantropía familiares.

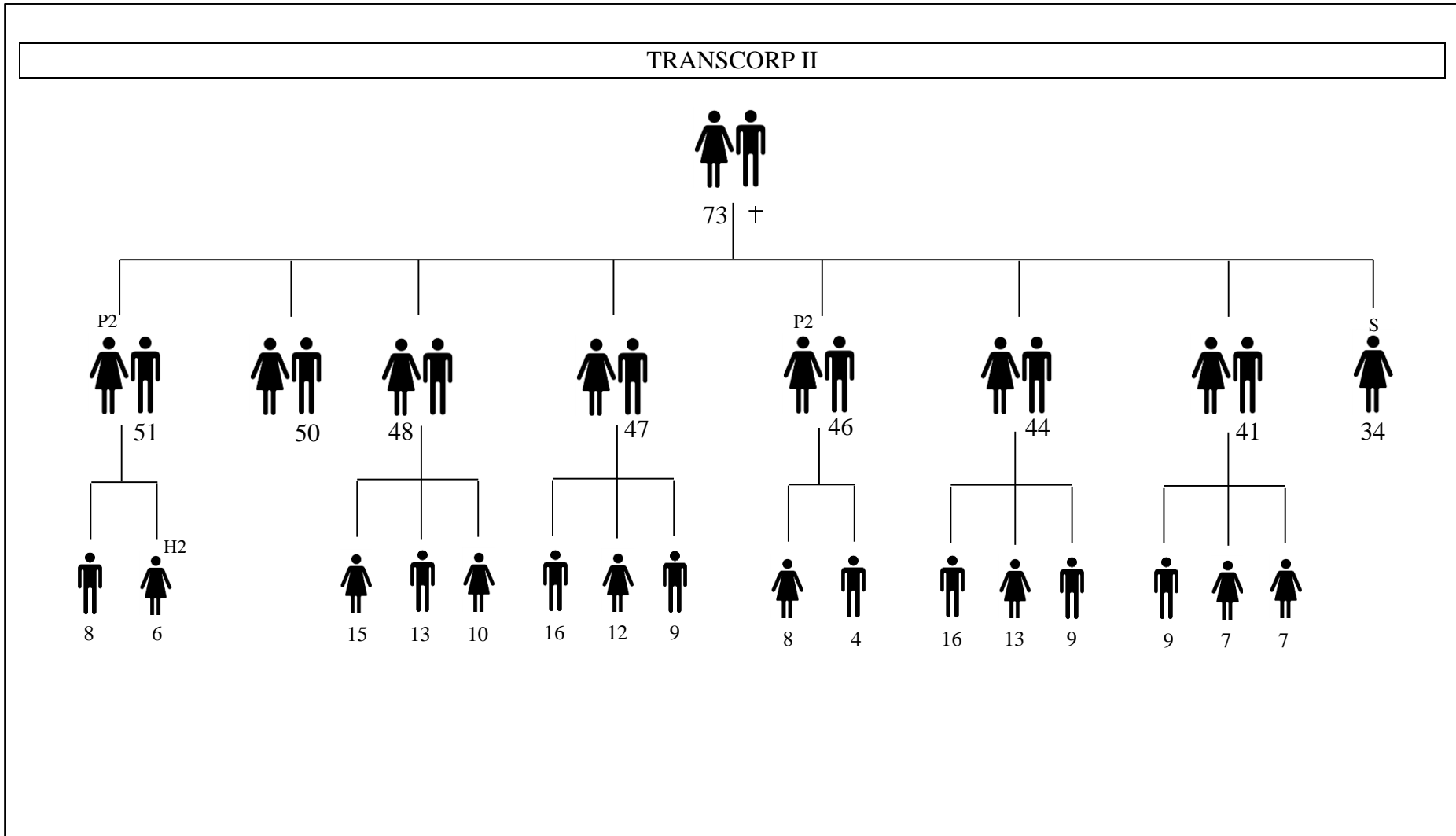


Tabla 46. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

El consejo de familia de Transcorp se constituyó formalmente con el primer protocolo familiar suscrito en 1999, pero encuentra sus antecedentes cuando, en el año 1994, el fundador del grupo de empresas comienza a reunirse con los cuatro hermanos mayores para formarlos de cara a la sucesión. Este primer protocolo familiar, muy sencillo y de valores, sería seguido por otro más formal pactado por la familia en un viaje al Tíbet en el año 2001 (Pacto del Tíbet). El consejo de familia tiene, pues, una antigüedad de quince años, y sus raíces se remontan a unos veinte años.

La finalidad principal del consejo de familia de Transcorp no era otra que unir, especialmente a los miembros de la segunda generación accionistas, en una misma visión de futuro del grupo empresarial. En el caso de Transcorp, esa necesidad de unidad entre los miembros de la segunda generación era más necesaria dada la diversidad geográfica, pues varios hermanos tenían la residencia en distintos países. Asimismo, la necesidad de unidad también venía exigida por la gran diversificación de las empresas del grupo y los múltiples socios que la familia tuvo en los distintos negocios. Esa cultura asociativa de la familia propietaria de Transcorp hizo especialmente acuciante la necesidad de unificar criterios de dirección y gobierno en el seno de la familia, al margen del contexto mercantil específico de las empresas del grupo. El hecho de existir muchas sociedades con otros socios no familiares, así como de mantener sociedades cotizadas en bolsas de valores, requirió de los miembros de la familia un mayor esfuerzo de unidad y homogeneización de información y criterios de dirección o gobierno.

Esta finalidad de preparación de los miembros de la segunda generación de la familia propietaria de Transcorp como accionistas y consejeros del grupo, se complementa muy bien con la presencia del matrimonio fundador en el consejo de familia como tutores del proceso.

Desde el punto de vista estrictamente familiar, en Transcorp existe una fuerte cultura de familia transmitida por los padres a los hijos, por la cual, además de gestionar bien los negocios, es muy importante atender personalmente a todos y cada uno de los miembros de la familia, es decir, su felicidad, bienestar y desarrollo personales.

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

El diseño del consejo de familia realizado en el protocolo familiar presenta las siguientes notas:

a) Liderazgo: desde la constitución del consejo de familia se reconoce un fuerte liderazgo al matrimonio fundador, quienes generosamente y con mucha antelación transmiten a sus hijos las acciones del grupo de empresas y les empoderan para gobernar y dirigir. De ahí que sus hijos, de modo natural, les reconozcan esa generosidad en el consejo de familia a través de un especial respeto y agradecimiento.

Respecto a la segunda generación de los hermanos, se reconoce un fuerte liderazgo al hermano 2, que trasladó su domicilio a una ciudad asiática en su juventud y resultó ser con el tiempo una pieza fundamental para la globalización del grupo empresarial, además de un pionero en los negocios con esos países.

b) Composición: la composición del consejo de familia es inclusiva y consanguínea, de manera que están representados tanto el matrimonio fundador como los ocho integrantes de la segunda generación de la familia. El consejo de familia se componía de diez miembros hasta el fallecimiento del fundador en el año 2013, en que quedaría reducido a nueve miembros.

Pese a estar todos los miembros consanguíneos de la familia en primera y segunda generación, el consejo de familia es, en cierto sentido, representativo, pues los firmantes del protocolo familiar –a quienes el consejo representa– son tanto los miembros de la familia como sus cónyuges.

Durante muchos años actuó el fundador como presidente y su esposa como secretario. Actualmente, tras el fallecimiento del padre se ha nombrado presidente al hermano 2 y secretario a otro hermano.

c) Reuniones: la periodicidad de las reuniones del consejo de familia fue evolucionando paulatinamente desde los primeros pasos, en que las reuniones eran esporádicas, hasta su formalización trimestral, para después pasar a tener lugar bimestralmente y por último de modo mensual, es decir, doce reuniones al año. Las reuniones del consejo de familia son vividas con absoluta prioridad por todos los miembros de la familia, como la reunión más importante del mes.

El lugar de las reuniones del consejo de familia se alterna entre la capital de país origen del grupo –en que está radicada la sede administrativa del grupo– y la ciudad de residencia de los padres y algunos de los hermanos, subrayándose así su clara orientación familiar. Los hermanos que están en el extranjero viajan con frecuencia para poder asistir presencialmente a las reuniones y, en cualquier caso, se trabaja, cuando no es posible la asistencia, por videoconferencia.

La agenda de las reuniones anuales se fija con antelación para todo el año, facilitándose así las fechas de traslado de los familiares que han de viajar. La convocatoria se realiza por escrito (correo electrónico) una semana antes de la reunión, adjuntándose la agenda de trabajo u orden del día de la reunión. Sobre la agenda de trabajo remitida, los miembros del consejo pueden sugerir temas para su inclusión y tratamiento.

La reunión del consejo de familia se divide siempre en dos bloques muy diferenciados: uno para atención o seguimiento de los miembros de la familia y otro para las cuestiones propiamente empresariales. El primer bloque dirigido al seguimiento de la familia gira en torno a la información de todo lo relativo a cada hermano y su familia (cónyuge e hijos). Ese compartir información vital de los miembros de la familia permite conocer y también, en su caso, comprender cuestiones más emocionales o personales de los distintos miembros, así como sus distintos estilos de vida. El segundo bloque relativo a las empresas y los negocios puede ir acompañado de información económico-financiera, o de otro tipo, para facilitar la discusión de los distintos temas que les afectan como accionistas. En su desarrollo, cada miembro de la familia utiliza o expone libremente sus opiniones de muy distinto modo (slides, rotafolios, etc.) no excesivamente reglado. En

estas reuniones no suelen participar profesionales no familiares ni miembros externos de los consejos o directivos.

De todos los debates y acuerdos se levanta un acta. Ese acta es remitida a los consejeros con la agenda de la siguiente reunión y leída como punto primero de la reunión para ser aprobada y después archivada (custodiada por el secretario).

El consejo de familia de Transcorp adopta los acuerdos por consenso de los miembros de la familia. Habitualmente todas las propuestas se maduran hasta poder ser consensuadas, si bien en alguna ocasión sucede que alguna propuesta es rechazada. En cualquier caso los puntos a acordar han de ser objeto de una propuesta expresa y una aprobación que es consignada en acta.

d) Presupuesto y remuneración: el consejo de familia no tiene un presupuesto económico explícito. Los miembros de la familia se pagan incluso sus viajes y no hay reconocidos *fees* u honorarios por el ejercicio del cargo de consejero. Sin embargo, sí se abonan *fees* a los asesores externos del consejo de familia según parámetros de mercado. Pese a no existir un presupuesto formal del consejo de familia, sí se asumen gastos susceptibles de presupuesto, como las reuniones mensuales, la reunión anual de la asamblea familiar o los viajes familiares. Por último, los costos propios de los servicios que se prestan a los miembros de la familia –de gestión, administrativos, tributarios, etc.– se imputan a una de las sociedades patrimoniales familiares. En conclusión, no se realiza un presupuesto del consejo de familia, aunque existen costes cuantificables de su actividad.

e) Ayuda externa: en el punto relativo a la ayuda externa, Transcorp presenta alguna especialidad digna de mención. El consejo de familia mantuvo inicialmente la asesoría externa –no familiar– de cuatro consejeros independientes. Estos cuatro consejeros eran nombrados mitad por los padres y mitad por los hijos. Esta decisión se demostró muy inteligente para lograr la afinidad de todos los miembros de la familia con los diferentes perfiles seleccionados, así como su representatividad. En un segundo momento la cantidad de asesores externos se redujo a tres consejeros, que eran nombrados por unanimidad de todos los miembros del consejo de familia. Más que tres consejeros externos e independientes se trata de un consejo asesor del consejo de familia.

La labor de asesoría es estable pero no presencial en los consejos de familia, es decir, estos consejeros no participan en las sesiones ordinarias del consejo de familia. Sí se prevé que de modo anual se celebre una reunión de todos los miembros de la familia con los tres asesores. Estos son habitualmente consultados a petición del consejo de familia o bien de algunos de sus miembros. En los casos de incorporación de un miembro de la familia a un consejo del grupo de empresas, estos envían un informe previo no vinculante. Además de su labor como asesores externos del consejo de familia, realizan una función muy importante de coaching y ayuda al desarrollo de las carreras profesionales de los miembros de la familia.

Los miembros de este consejo asesor del consejo de familia son retribuidos según los usos del mercado, con unos *fees* aproximados de 50.000 USD por cada uno de los asesores miembros del consejo.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones de gobierno ejercidas por el consejo de familia en Transcorp, se pueden enumerar las siguientes:

3.3.1 Respecto a las empresas del grupo Transcorp:

- De modo general se recibe información de la evolución de las empresas.
- Se informa del desempeño de los consejos de administración.
- Se informa de toda inversión mayor a 60.000 USD para su aprobación
- Se discute la estrategia de la familia unificada para todas las empresas del grupo.
- Se discuten y aprueban las políticas de dividendos de las empresas, así como la reinversión.
- Se discuten los pactos y posiciones a adoptar en las juntas de accionistas, garantizando la unidad de acción societaria en consejos y en juntas.
- Se discute y aprueba la función directiva o de gobierno de los miembros de la familia en el grupo de empresas, previo informe no vinculante del consejo asesor.
- Se informa sobre las posibilidades de nuevos negocios y/o emprendimientos.

3.3.2. En el ámbito patrimonial familiar:

- Se recibe información de la sociedad de capital riesgo, del patrimonio financiero y del patrimonio inmobiliario para la adopción de decisiones.
- Se realiza un seguimiento de temas tributarios y legales que afectan al patrimonio de la familia.
- Se hace seguimiento de los servicios que se prestan a la familia –gestión administrativa, legales y tributarios– y sus miembros.

3.3.3. En el ámbito de la filantropía:

- Se informa sobre las solicitudes recibidas para ayudas, donaciones, etc. y se decide al respecto.
- Actualmente se trabaja en el diseño y constitución de la fundación familiar bajo el nombre del fundador, sus fines, estructura, patronato y gobierno, patrimonio, etc.

3.3.4. Respecto a la familia:

- Se informa de la situación de cada miembro de la segunda generación y sus respectivas familias.
- Se tratan temas que afectan a la reputación familiar o a los valores compartidos.
- Se coordinan las reuniones de la asamblea familiar anual o el viaje familiar.
- Se informa de las inversiones o emprendimientos de miembros de la familia para dar aprobación.
- Se decide sobre ayudas a la formación de los miembros de la familia y otros fondos familiares.
- Se revisa el protocolo familiar y sus reglas periódicamente.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: la junta de accionistas de la sociedad holding está formada por los ocho hermanos y, por lo tanto, coincide casi plenamente –a excepción de la madre– con la composición del consejo de familia. No hay, pues, discontinuidad entre lo acordado en el consejo de familia y su trasposición a las juntas de accionistas. Respecto a otras sociedades del grupo cotizadas o con distintos socios no familiares no hay tal continuidad, por lo que el consejo de familia ha de respetar la conformación democrática específica de cada sociedad.

b. Consejo de administración: respecto al consejo de administración de la sociedad holding sí existe una clara diferencia de composición. En el consejo de administración están presentes únicamente cinco hermanos, junto con un consejero externo e independiente y tres directivos del grupo. En este caso, los cinco hermanos trasladan fielmente la voluntad de los accionistas, manifestada en muchas ocasiones en el consejo de familia mensual.

c. CEO y directivos de la empresa: el consejo de familia no tiene relación con el CEO y los directivos de las empresas del grupo.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. Asociación o junta familiar: en el caso de Transcorp el protocolo familiar tiene la particularidad de haber sido firmado por todos los miembros de la familia de primera y segunda generación más sus respectivos cónyuges. Por lo tanto, la asociación familiar está formada por todos ellos y es el órgano de gobierno propio del protocolo familiar. Así, el consejo de familia, que únicamente está formado por los miembros consanguíneos de la familia de primera y segunda generación, ha de proponer a todos los miembros de

la asociación familiar todos los cambios y modificaciones que se efectúen en el protocolo familiar. Pese a esta distinción, en Transcorp la voluntad de los miembros del consejo de familia tiene autoridad suficiente para la promoción de las modificaciones del protocolo familiar.

b. Reunión familiar: todos los años, el consejo de familia convoca a la asamblea familiar formada por todos los miembros de la familia de primera, segunda y tercera generación. La reunión tiene lugar por término de varios días (4 o 5) en el pueblo natal del matrimonio fundador. Cada año se encarga la gestión de la agenda de entretenimiento a un matrimonio de la segunda generación distinto. La consigna de la familia es no reparar en gastos y que todos los miembros de la familia estén felices y se diviertan. Junto con las actividades de entretenimiento, se celebran también actividades de formación e información sobre empresa, así como las reuniones formales de la asociación familiar.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

a. Respecto de las empresas: la actividad del consejo de familia se entiende muy efectiva para que todos los miembros de la familia compartan y tengan la misma información sobre la evolución de las empresas. Esta homogeneidad de información ayuda mucho a la unidad de gobierno y facilita la adopción de decisiones críticas. El consejo de familia de Transcorp ha jugado en este aspecto un papel fundamental en su crecimiento como grupo corporativo, su ingreso a los mercados financieros internacionales, así como en la globalización y diversificación geográfica de sus mercados.

b. Respecto de la familia: la actividad del consejo de familia se ha destacado como un factor vital de unificación y comunicación familiar, de solidaridad entre miembros de la familia, y de anticipación de la problemática propia de la empresa y la familia hacia el futuro. La anticipación de los factores empresariales y familiares a gestionar ha dado a la familia la oportunidad de trabajar actitudes, enfoques y reglas para la adecuada solución de los problemas que puedan plantearse.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Transcorp enfrenta a futuro 2025 los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Abordar la sucesión emocional de la madre, puesto que las acciones están ya transmitidas.

- Decisiones de salida de algún miembro de la familia acudiendo a las cláusulas existentes en el protocolo familiar.

- Formación de los miembros de la tercera generación que entrarán en edad universitaria en los próximos años.

- Profesionalización de los consejos de administración, incorporando más consejeros externos e independientes.

- Optar por un modelo de liderazgo entre hermanos.

- Diseñar, y en su caso gestionar, un *family office*, que en el momento actual no existe con una estructura formal.

- Desarrollar la fundación familiar y sus actividades de filantropía.

CASO #8 – “COPPER”

1.- Circunstancias de la empresa:

Copper es un grupo holding familiar con más de 200 años de historia que fabrica y comercializa semielaborados de cobre y sus aleaciones para distintos segmentos del mercado. En el ejercicio 2013 tuvo unas ventas por importe de mil doscientos millones de dólares con una plantilla de más de trescientos empleados. El grupo mantiene una posición de liderazgo en tecnología de reciclaje de cobre.

Con presencia internacional, el grupo dispone de tres plantas productivas en Europa, Asia y América, así como centros de distribución en Inglaterra y Francia. El mercado en el que opera exige una fuerte inversión en investigación, para lo cual mantiene tres centros de investigación en funcionamiento para el desarrollo de nuevos productos y aleaciones de cobre, que permitan estar a la vanguardia en comercialización.

El grupo de empresas fue adquirido por la familia recientemente, en el año 1985, tras una crisis que llevó al concurso a los anteriores propietarios. Es, pues, una empresa adquirida por otra familia *a posteriori*. La participación accionarial en el holding se distribuye entre los miembros de la familia en el siguiente modo:

- Cónyuge hermana 2 y sus cinco hijos 50%
- Matrimonio primera generación, diez hijos y un nieto 50%

Como accionistas, la participación principal corresponde al matrimonio formado por la hermana 2 y sus padres, siendo los hijos de la hermana 2 y los hijos y nieto del matrimonio de primera generación, minoritarios o con pequeña participación por cada miembro de la familia.

El liderazgo de la empresa ha correspondido indiscutiblemente al cónyuge de la hermana 2 y al padre.

La empresa tiene una política de dividendos mínimos obligatorios del 5% de los fondos propios de la sociedad, con el límite del 35% de los beneficios después de impuestos.

La sociedad holding de Copper tiene un consejo de administración formado por cinco miembros de la familia y tres consejeros externos e independientes. La composición del consejo de administración es como sigue:

Presidente: Padre (1ª generación)

Vocal: Cónyuge hermana 2 (Consejero Delegado)

Vocal: Hermano 8

Vocal: Prima 2.2

Vocal: Nieto 1

Vocal: Externo 1

Vocal: Externo 2

Vocal: Externo 3

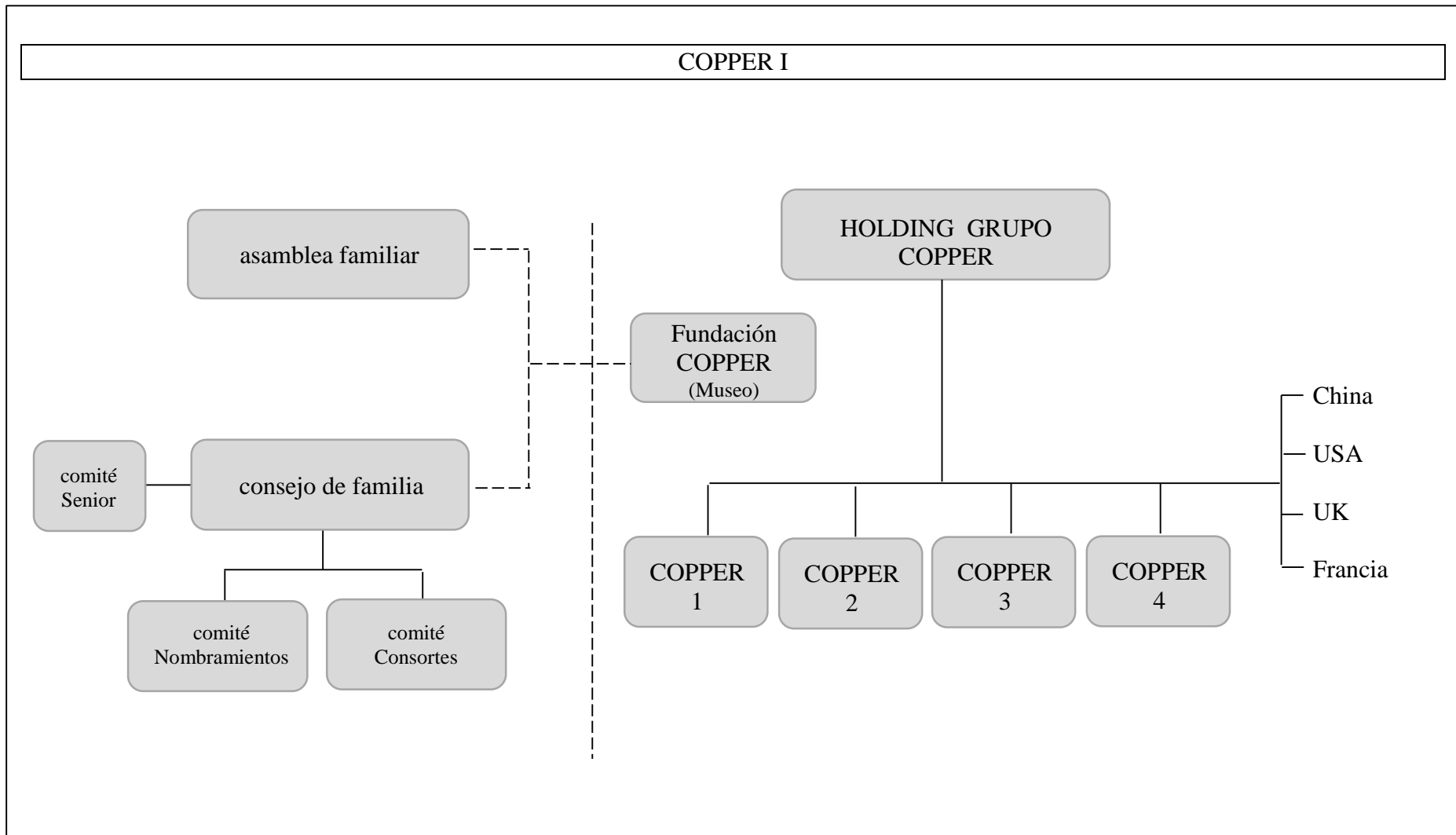


Tabla 47. Elaboración propia

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria del grupo Copper se encuentra en fase de transición de la segunda a la tercera generación. Actualmente está compuesta por 102 personas, pero los miembros de la familia empresaria, es decir, quienes cumplen con los criterios de pertenencia como accionistas o hijos de accionistas, son 47 personas. El número de accionistas miembros de la familia asciende a 19. Hay, en consecuencia, miembros de la familia, en segunda generación, que no han querido mantener la participación como accionistas en el grupo de empresas y han ejercido su derecho de salida con total normalidad.

Como se ha dicho, la particularidad de esta familia radica en el hecho de que no es una familia fundadora de la empresa, sino una familia que adquirió una empresa en crisis. Además, con otra particularidad importante, a saber, que esta familia no era una familia empresaria. Los líderes del proceso de adquisición y revitalización de la empresa fueron el cónyuge de la hermana 2 y su padre. A través del paquete accionario de los padres, pasaron a participar los hermanos que así lo desearon sin que antes de esta adquisición tuvieran experiencia alguna empresarial común. A su vez, los miembros de la segunda generación de la familia eran ya profesionales maduros con las vidas ya hechas, por lo que se adoptó como política general el que los miembros de la familia siguieran con sus dedicaciones y respetaran un alto grado de profesionalización del grupo empresarial.

El hecho de que la familia no fuera una familia empresaria, sino más bien una familia empresaria “sobrevivida”, ha determinado que los miembros de la familia se tomen con especial seriedad el cumplimiento de las buenas prácticas necesarias para el gobierno de la empresa familiar. Por así decirlo, el no haber sido empresa familiar con anterioridad les evitó caer en muchas de las trampas de la empresa familiar, y también tener la humildad necesaria para seguir criterios de gobierno corporativo empresarial y familiar ya testados por familias de éxito y con mayor antigüedad.

La familia, pues, abordó un primer proceso de elaboración de un protocolo familiar en el año 2002 y una modificación o revisión general posterior en el año 2008. Después, en el año 2012, se aprobarían también algunas enmiendas de menos importancia a su contenido.

La familia se organizó a nivel de gobierno en torno al protocolo familiar, y el órgano principal fue la asamblea familiar, concebida como la asociación familiar de todos los familiares accionistas que a su vez han suscrito el protocolo familiar. Esta asamblea familiar delega a su vez la ejecución y administración de sus funciones a un consejo de familia, que funciona de modo representativo y por delegación. Por último, el consejo de familia se apoya en el trabajo de varios comités, orientados a (1) nombramientos, (2) consortes o cónyuges y (3) educación y formación de accionistas.

Por último, la familia tiene un programa de formación de accionistas y consejeros familiares, que ha servido de modelo a nivel nacional e internacional de muchas otras familias empresarias.

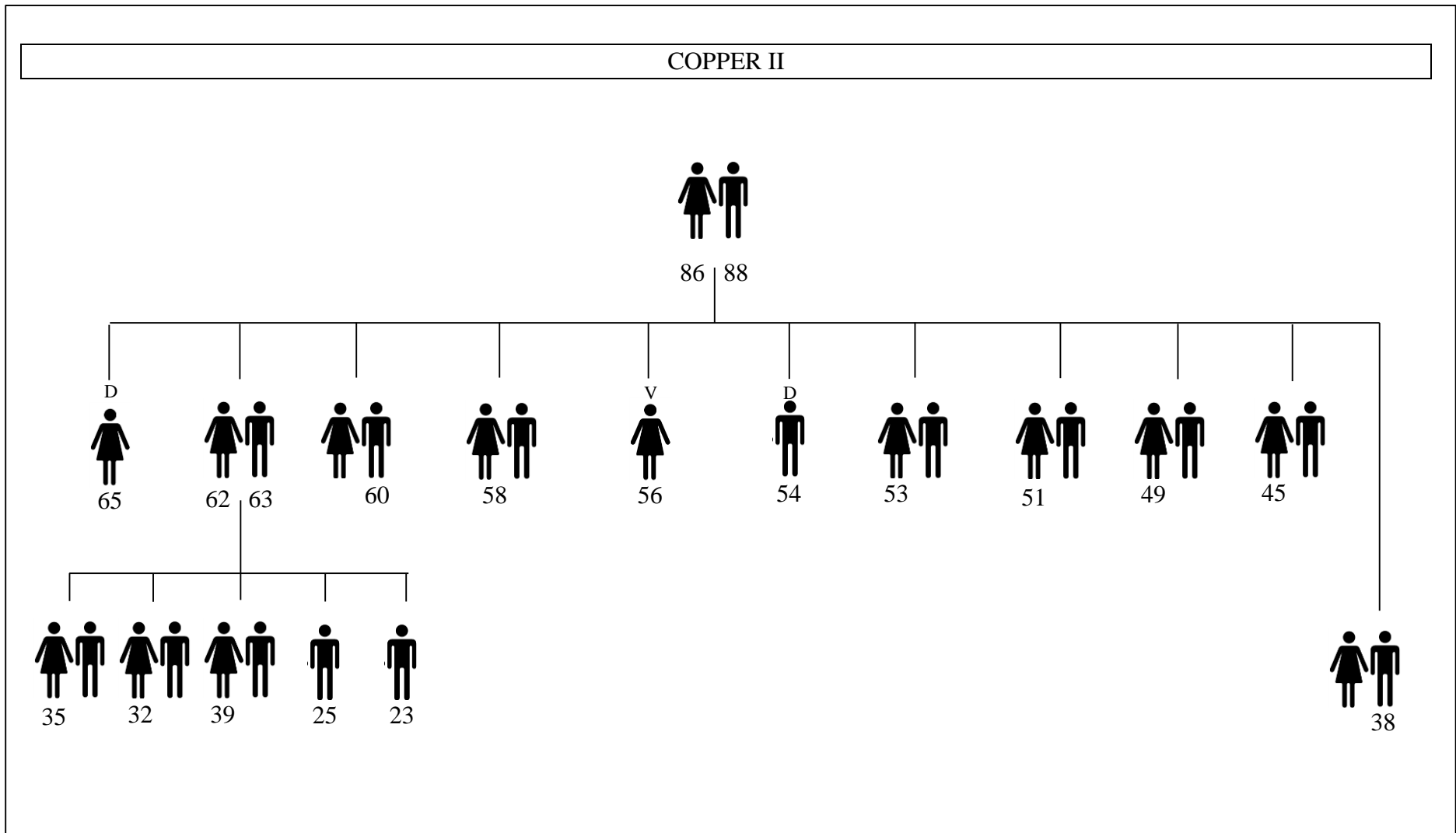


Tabla 48. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

El consejo de familia fue creado con la elaboración del primer protocolo familiar en el año 2002. En esta primera versión del consejo de familia participaron todos los miembros de la asamblea familiar con un criterio “inclusivo”. Tras la entrada como accionistas de los hijos de la hermana 2 y la revisión general del protocolo familiar en el año 2008, el consejo de familia paso a ser “representativo” y “electivo”.

El protocolo familiar vigente expresa la finalidad del consejo de familia en los siguientes términos:

Se crea el consejo de familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la correcta aplicación de los principios y normas del protocolo familiar, interpretándolo en caso de duda sobre las mismas.

El consejo de familia es el órgano permanente y ejecutivo de la asamblea familiar, a la que dará cuenta de sus acuerdos.

Teniendo en cuenta su desarrollo práctico también podemos decir que la finalidad principal del consejo de familia de Copper es doble:

- a. Cumplimiento del protocolo familiar y su revisión
- b. Plan estratégico de la familia y su ejecución

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

El diseño y estructura del consejo de familia o consejo de administración holding del grupo familiar Copper sigue las siguientes pautas:

a) Liderazgo: en su primera fase entre 2002 y 2008 el consejo de familia fue liderado por el padre y el cónyuge de la hermana 2, líderes a su vez del grupo de empresas. En la fase que se inicia con el segundo consejo de familia, este liderazgo es ya asumido por miembros de la familia accionistas que no están en las empresas.

Una especial contribución al plan estratégico de la familia que se centra en el programa de formación de consejeros y accionistas “La Canterá”, se debe al hermano 6, que ejerce así un liderazgo claro en un tema central para todos los miembros de la familia y para el consejo de familia.

b) Composición: el consejo de familia está compuesto por 10 miembros de la familia, que se dividen en dos grupos:

- 3 accionistas familiares que tienen voz pero no voto, y son el matrimonio de primera generación y el cónyuge de la hermana 2, líder de las empresas. Estos tres miembros tienen a su vez carácter vitalicio.
- 7 accionistas familiares que tienen voz y voto, y son elegidos por periodos de cinco años, tras los cuales se efectúan nuevas elecciones y rotación de miembros.

El procedimiento de elección es democrático, por votación secreta de los miembros de la asamblea familiar, y se requiere que los candidatos que libremente lo deseen se postulen expresamente para el cargo. Estos candidatos deben observar los siguientes requisitos:

- Ser descendientes por naturaleza de algunos de los fundadores.
- Tener los dieciocho años cumplidos.

Si no hubiere suficientes candidatos, los miembros podrán elegir para los puestos a otros cualesquiera de los integrantes de la asamblea familiar (19 personas). Actualmente, de los 7 miembros del consejo de familia con voz y voto, 3 pertenecen a la 3ª generación y 4 pertenecen a la 2ª generación de la familia.

Los miembros elegidos del consejo de familia eligen, de entre ellos, a un presidente y a un secretario.

c) Reuniones:

- Periodicidad y sincronización: el protocolo familiar establece que el consejo de familia habrá de reunirse un mínimo de 4 veces al año, es decir, con carácter trimestral. De hecho, el consejo de familia viene reuniéndose de modo bimestral como mínimo, es decir, entre 6 y 8 reuniones anuales.
- Duración y lugar: las reuniones tienen una duración de media jornada, habitualmente en las tardes, entre las 5 y 9 horas. Durante un tiempo tuvieron lugar en el despacho profesional del asesor externo dadas las facilidades de acceso urbano y la disponibilidad de equipos para trabajar cómodamente, pero las últimas reuniones están teniendo lugar en la casa paterna, dado que al padre le es difícil la movilidad. Si bien el consejo de familia podría reunirse en los locales de las empresas, al estar las oficinas en las fábricas fuera de la ciudad se ha visto más aconsejable facilitar las reuniones en otros lugares.
- La convocatoria, agenda e información: las reuniones son convocadas por el presidente con al menos 15 días de antelación. A la convocatoria se adjunta el Orden del Día o Agenda de Trabajo y los miembros del consejo de familia pueden sugerir la inclusión de algún punto o tema que consideren de interés. Asimismo, suele adjuntarse el acta de la reunión anterior.

Respecto a la información, no suele remitirse información económico-financiera de las empresas, pues todos los accionistas reciben con carácter mensual un informe completo al respecto. Sí se adjuntan los informes remitidos por miembros de la familia o por los comités delegados en el ejercicio de sus funciones.

- Desarrollo de las reuniones: las reuniones son moderadas por el presidente y suelen prestar mucha atención al desarrollo del plan estratégico familiar que, gira en torno al programa de formación de accionistas y consejeros “La Cantera” y se reserva un bloque final de información de la marcha del grupo empresarial por parte del consejero delegado.

- Acuerdos y votación: el consejo de familia, a diferencia de la mayoría de estos órganos, sí tiene la costumbre y el criterio de votar todas las decisiones. La votación tiene lugar a mano alzada, salvo que algún miembro de la familia desee que se celebre en secreto o la decisión afecte a algún miembro.

Los resultados de las votaciones se consignan de modo “consolidado”, sin especificar el sentido de la votación de cada miembro en particular.

- Actas o minutas: se elaboran dos actas de las reuniones, una oficial más dirigida a cumplir con las formalidades requeridas, y otra más informal informativa y pedagógica, que tiene la finalidad de informar a los accionistas que no participan en el consejo de familia.

d) Presupuesto y remuneración: los miembros del consejo de familia reciben una retribución simbólica por su asistencia a los consejos de familia. La familia suele aprobar un presupuesto para sufragar los gastos de desarrollo del plan de formación o estratégico de la familia, las reuniones familiares y, en su caso, las ayudas o becas de estudio. En el ejercicio 2013 este presupuesto rondaba los 100.000 dólares. Asimismo, el asesor externo tiene una retribución acorde al mercado.

La familia, quizá por el hecho de ser sobrevenidamente empresaria, y tener la mayoría de sus miembros otras dedicaciones, aprecia especialmente la austeridad y la actitud de no depender en nada de las empresas.

e) Ayuda externa: el consejo de familia cuenta con la asesoría estable de un consejero externo para ayudar en la profesionalización de las reuniones. Este consejero ya ha rotado en una ocasión y suele designarse bajo el consenso de todos los miembros del consejo de familia. Participa en todas las sesiones del consejo de familia con voz pero sin voto.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones ejercidas en cuanto al gobierno de la familia, el protocolo familiar recoge expresamente las siguientes:

Son funciones del consejo de familia las necesarias para llevar a cabo sus objetivos. A título orientativo y no limitativo se pueden enumerar las siguientes:

- a) Impulsar la aplicación del protocolo y desarrollar sus previsiones, a cuyo efecto requerirá el asesoramiento legal necesario para proponer los acuerdos y normas jurídicas complementarias.
- b) Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de las empresas, le debe presentar el consejo de administración de la sociedad cabecera del Grupo empresarial.
- c) Transmitir al consejo de administración las sugerencias que formule la familia y que tengan como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este protocolo.
- d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el protocolo.
- e) Designar el comité de Nombramientos, de acuerdo con el consejo de administración de la empresa.
- f) Supervisar y proponer al consejo de administración la realización de prácticas laborales dentro del Grupo empresarial por parte de miembros de la familia.
- g) Redactar y modificar los Estatutos de la Fundación Privada, elegir a los miembros de su Patronato y velar por su buen funcionamiento.
- h) Autorizar la constitución de cualquier derecho real sobre las participaciones sociales propiedad de cualquier miembro de la asamblea familiar, incluso el de prenda.
- i) Mantener la disciplina familiar en cuanto a la empresa y protegerla de las intervenciones familiares.
- j) Preparar la sucesión familiar al nivel de la familia y al de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.

- k) Establecer los medios adecuados para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los socios.
- l) Organizar las actividades y celebraciones de la familia y de la asamblea familiar.
- m) Informar y dar cuenta a la asamblea familiar de los trabajos realizados y de las previsiones en curso.
- n) Trasladar al consejo de administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.

De modo general, las funciones de gobierno pueden también explicarse del modo siguiente:

3.3.1 Respecto a las empresas del grupo Copper:

- Recibir información de la evolución, marcha y resultados de las empresas del grupo.
- Transmitir al consejo de administración sugerencias de la familia, especialmente en materia de grandes inversiones y alianzas con socios externos.
- Supervisar el trabajo y nombramiento de miembros de la familia en las empresas.
- Preparar la sucesión familiar y las transiciones generacionales en las empresas.

3.3.2. En el ámbito patrimonial familiar:

- Garantizar la liquidez a los socios

3.3.3. En el ámbito de la filantropía:

- Elegir a los miembros del patronato de la fundación familiar
- Velar por el buen funcionamiento de la fundación y el desarrollo de sus actividades

3.3.4. Respecto a la familia:

- Vigilar el cumplimiento del protocolo familiar y desarrollar su contenido.

- Atender a la formación de las siguientes generaciones de acuerdo al plan familiar.
- Coordinar las reuniones de la asamblea familiar y de todos los miembros de la familia para fomentar la unidad y comunicación.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: la familia tiene una óptima sincronización con la junta de accionistas formal, pues antes de cada junta se celebra una reunión, a la que están invitados todos los accionistas familiares, en la que se aporta abundante información y se recibe informe del consejero delegado. De este modo se garantiza que la junta de accionistas que se celebra a continuación, con mayor formalidad, discurra por los cauces previstos.

b. Consejo de administración: formado por cinco miembros de la familia de diferentes generaciones y acompañados por tres consejeros externos e independientes. Habitualmente se permite la asistencia de la hermana 2, esposa del consejero delegado, si bien sin voz ni voto. También se permite la asistencia de otro miembro de la familia, sin voz ni voto, pero solamente uno por cada sesión.

El consejo de administración y el consejo de familia están actualmente bien comunicados, al ser comunes varios miembros. La delimitación o complementariedad de sus funciones se expresa así en el protocolo familiar:

El consejo de familia debe fijar los valores, misión y los objetivos de la familia y la empresa a largo plazo; debe trasladarlos al consejo de administración y que éste oriente a la Dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos. Periódicamente el consejo de familia ha de supervisar el cumplimiento de los objetivos marcados y proponer posibles acciones correctoras. El consejo de familia deberá mantener informado al consejo de administración de los cambios o novedades que acontezcan en la familia en general o en el protocolo familiar. El consejo de familia establece las políticas para la familia y efectúa recomendaciones de política al consejo de administración que conciernen a la familia, sin intentar sustituirlo. El consejo de administración establece las políticas para la empresa y puede efectuar recomendaciones y orientar al consejo de familia en asuntos que conciernen al negocio familiar.

c. CEO y directivos de la empresa: como se explicó anteriormente, el consejero delegado informa al consejo de familia siempre de la marcha de las empresas en un bloque final de la reunión, pero no suele invitarse a ningún directivo de la empresa.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

En el grupo Copper los diferentes estamentos familiares están muy claramente diferenciados del modo siguiente:

a. Asociación o asamblea familiar: son los que han suscrito el protocolo familiar, es decir, diecinueve miembros de la familia.

b. Familia empresaria: se entiende constituida por los fundadores, sus descendientes socios, y los descendientes de estos (llamados por tanto a ser socios) y son cuarenta y siete personas.

c. Miembros de la familia: son todos los miembros de la familia sus cónyuges y descendientes, que ascienden actualmente a ciento dos miembros.

d. Comités de familia: hay tres comités de familia en funcionamiento:

d.1. Comité de nombramientos: se ocupa de supervisar los nombramientos de miembros de la familia en las empresas de acuerdo a parámetros objetivos, así como a supervisar su desarrollo profesional y su carrera.

d.2. Comité de consortes: se ocupa de acoger a los nuevos cónyuges de los miembros de la familia y a promover la comunicación y unidad entre ellos. Habitualmente se les encomienda la organización de las asambleas y reuniones familiares anuales que tienen lugar durante un fin de semana.

d.3. Comité de formación “La Cantera”: se ocupa del desarrollo del plan estratégico de la familia, que se centra en la formación de los miembros de la siguiente generación como accionistas y, en su caso, consejeros del grupo de empresas.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

a. Respecto de las empresas: el consejo de familia ha tenido una labor muy efectiva garantizando y comprometiendo el apoyo de la familia a la actuación profesionalizada de las empresas. Respecto a los accionistas, coordinó de modo pacífico y amistoso la salida de algún accionista familiar aplicando el procedimiento previsto en el protocolo familiar. Respecto al consejo de administración tuvo que gestionar la salida de algún miembro de la familia que no estaba coyunturalmente aportando lo esperado, así como intervenir en la selección de los consejeros externos e independientes. Muy especialmente ha tenido un

papel importante para normalizar los conflictos generados en el acceso de miembros de la familia a puestos de trabajo en la empresa. Entre estas situaciones, la salida de un empleado cónyuge de uno de los hermanos accionistas, la salida de otro empleado no familiar al contraer matrimonio con uno de los miembros de la familia, o la salida como accionista de una hermana para no infringir que su esposo pudiera ser empleado de las empresas. En estas materias el consejo de familia se ha demostrado muy eficaz para actuar de acuerdo a lo previsto en el protocolo familiar y, en su caso, corregir los errores en que las empresas incurrieran.

Asimismo, el desempeño del consejo de familia es apreciable en todo lo relativo al plan de sucesión en el liderazgo de las empresas, ya que aporta anticipación, estabilidad y sentido temporal.

b. Respecto de la familia: en el ámbito de la familia el consejo de familia de Copper se ha demostrado muy efectivo en el desarrollo del protocolo familiar, que ha sido objeto de dos revisiones. Además de su eficiencia en la elaboración de reglas y su actualización y adaptación a cada etapa empresarial y familiar, también el consejo de familia se ha mostrado sólido en el cumplimiento de su regulación, reuniones, rotación de miembros, etc. En este aspecto, el consejo de familia de Copper se puede calificar como muy profesional y avanzado.

Es singularmente reseñable el papel desarrollado por el consejo de familia en el desarrollo de un plan de formación de los miembros de la familia denominado “La Cantera”, que ha servido a muchas familias como ejemplo de plan educativo. El plan familiar de formación se estructura muy profesionalmente a través de tres etapas denominadas de (1) conocimiento (2) implicación (3) compromiso. Cada miembro de la familia accede libremente a cada etapa del programa y recibe de parte de la familia la formación necesaria, así como el acompañamiento y tutoría durante su itinerario de formación. En este programa participan tanto asesores externos como directivos de las empresas y la propia fundación familiar. El comité de formación supervisa su desarrollo e informa puntualmente al consejo de familia de su evolución en general, así como en particular de cada miembro de la familia.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Copper enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- La transición por el fallecimiento del padre y la consiguiente transmisión de acciones a sus hijos.

- La transición en el liderazgo empresarial. Actualmente la previsión es que la próxima consejera delegada sea una hija del consejero delegado actual, que ya está en periodo de formación.

- Que no asistan los miembros vitalicios del consejo de familia, para dar más autoridad al consejo de familia y a los accionistas.

- Se quiere hacer *disclosure* del sentido de los votos en el consejo de familia, que sea transparente, lo cual genera debates en el seno de la familia.
- Avanzar hacia una estructura multifamiliar, que acoja la realidad plural de las distintas familias implicadas.

CASO #9 – “REFRESHMENTS”

1.- Circunstancias de la empresa:

El grupo Refreshments nació en el año 1890, fruto de la iniciativa de varios socios, y actualmente se mantiene en manos de algunas de las familias fundadoras. El grupo integra a muy diversas empresas de los sectores de alimentación y bebidas, inmobiliario, distribución e industrial. En el sector de la alimentación y bebidas, que constituye su negocio principal, son una de las empresas líderes nacionales, con marca renombrada.

La facturación del grupo en el sector de alimentación y bebidas ascendió a 30 millones de dólares, aproximadamente, en el ejercicio 2013. La empresa está actualmente en transición de tercera a cuarta generación, si bien hay ya muchos miembros de quinta generación. El grupo de empresas está organizado e integrado bajo una sociedad holding que pertenece a la familia al 100%. La participación accionarial en el holding se distribuye entre las ramas familiares, firmantes del protocolo familiar, del siguiente modo:

- Rama familiar 1: 9,68%
- Rama familiar 2: 9,72%
- Rama familiar 3: 6,87%
- Rama familiar 4: 9,87%
- Rama familiar 5: 6,90%
- Rama familiar 6: 6,90%
- Rama familiar 7: 5,75%
- Rama familiar 8: 6,01%
- Rama familiar 9: 8,00%
- Rama familiar 10: 8,97%

El capital está, por tanto, atomizado entre diferentes accionistas de las familias propietarias. Entre todas las ramas familiares firmantes del protocolo familiar se alcanza una mayoría del 78,67% del capital social del holding. El resto de los accionistas tienen participaciones menores y no están muy afectos entre sí ni con las ramas familiares que han suscrito el protocolo familiar.

La sociedad holding es propietaria al 100% de otros negocios dentro del sector de alimentación y bebidas:

- Bebidas refrescantes
- Licores
- Vinos
- Conservas y dulces
- Productos derivados de la fruta
- Bebidas refrescantes en Argentina

Asimismo, bien exclusivamente o bien en participación con alguno de los socios familiares u otros no familiares, tiene actividades de negocio accesorias en otros sectores como:

- Inmobiliario
- De diseño y construcción de yates
- De fabricación de fibra de vidrio
- Imprenta
- Capital riesgo

En estos negocios accesorios el grupo ha invertido siguiendo el emprendimiento de algunos de los miembros de la familia, o bien aprovechando oportunidades de negocio sugeridas por estos, o, finalmente, aprovechando el talento gestor de algún miembro de la familia.

La sociedad holding tiene un consejo de administración formado por seis consejeros, todos ellos miembros de la familia suscribientes del protocolo familiar. Su presidente, ya muy mayor de edad, falleció en el año 2014, y la empresa está en vías de cubrir su vacante. Las sociedades filiales son muy operativas y no suelen necesitar de consejos de administración, sino de administradores personales con función gerencial.

La dirección del grupo ha estado confiada en los últimos años a un tándem de dos hermanos, uno de los cuales ha gozado de autoridad indiscutible como líder empresarial y familiar.

La idiosincrasia de la familia ha permitido que muchos miembros de la familia trabajen en las empresas del grupo. Actualmente hay más de diez miembros de la familia trabajando en diversos puestos gerenciales o directivos, así como en puestos de trabajo de administración e incluso de mantenimiento en fábrica.

Las empresas presentan un grado de profesionalización bajo, en lo que se refiere a la incorporación de directivos no familiares, lo que se atenúa por el alto compromiso de los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar y el liderazgo claro de los directivos familiares.

No existe una política de dividendos aprobada y fija, pero dada la atomización del accionariado sí existe una cultura de aprobar dividendos anuales en proporción suficiente para hacer atractiva la participación accionarial. Los productos de la empresa son líderes indiscutibles del mercado en su apartado y presentan una alta rentabilidad en comparación con el mercado.

A nivel empresarial, la empresa enfrenta un reto de transición de liderazgo en los puestos de dirección general, de profesionalización del consejo de administración, y por lo que respecta a los productos y su mercado, de innovación y adaptación a nuevas tendencias de consumo, así como de internacionalización.

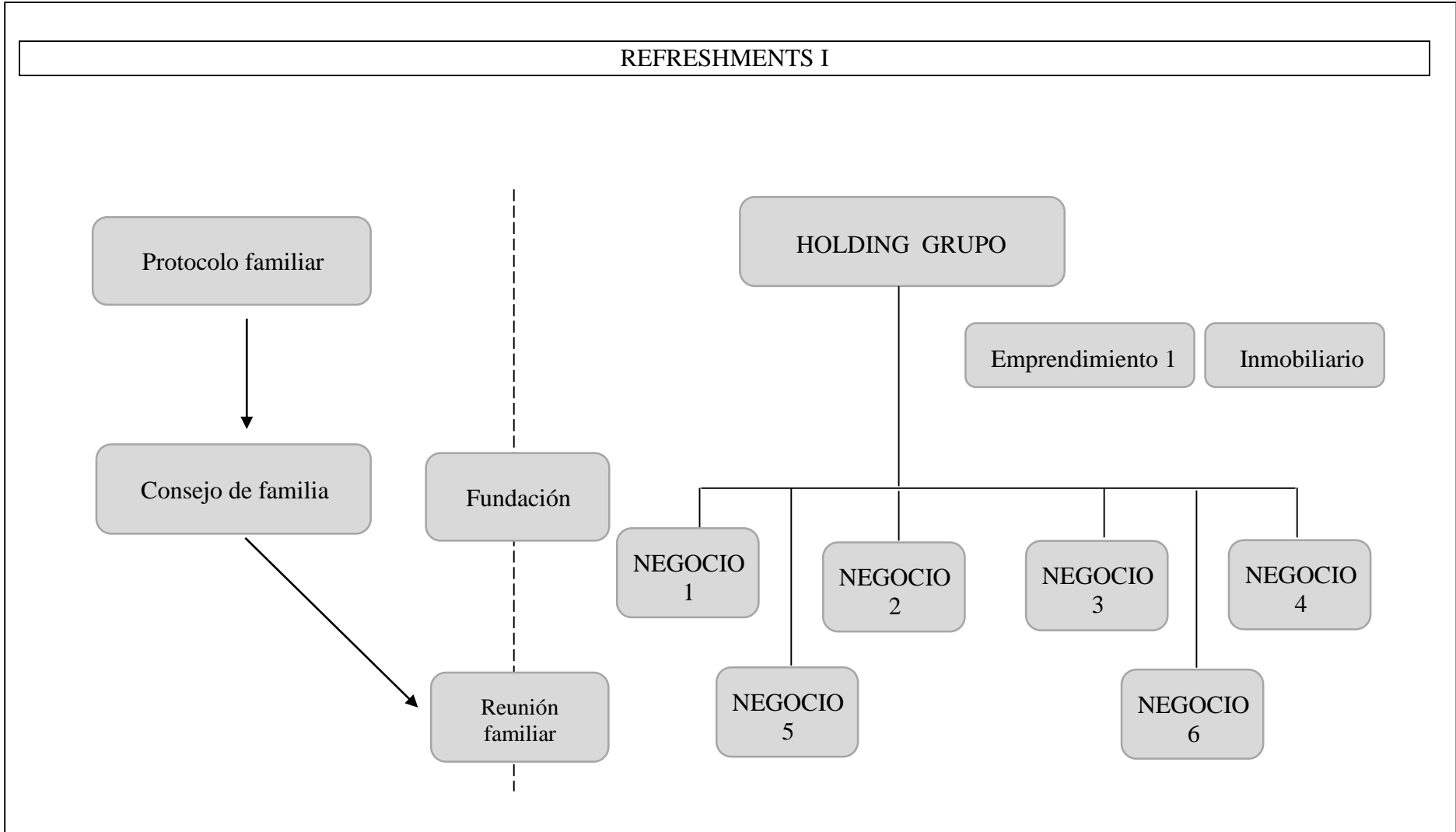


Tabla 49. Elaboración propia.

2.- Circunstancias de la familia:

La familia propietaria del grupo Refreshments se encuentra en fase de transición de la tercera a la cuarta generación, aunque hay miembros de la quinta generación ya en edades avanzadas. La familia tiene una marca muy renombrada, conocida y apreciada en el país. Gran parte de la familia reside en el área regional donde se encuentra la fábrica principal, y otra parte de la familia reside en distintas ciudades del país. Como se ha dicho al tratar del grupo de empresas, hay más de diez miembros de la familia trabajando en las empresas del grupo. La familia no ha tenido reparos en seguir una cultura abierta al trabajo de miembros de la familia en la empresa y tiene una cultura clara de apoyo a los miembros de la familia que desean trabajar, si bien equilibra esa cultura con procesos previstos en el protocolo familiar de selección bajo tutela de profesionales externos. Con anterioridad a esa regulación han accedido miembros de la familia a trabajar en las empresas en puestos no directivos, es decir, administrativos o incluso de mantenimiento. En consecuencia, conviven actualmente en la empresa miembros de la familia que han accedido según una regulación más profesionalizada a puestos potencialmente directivos, y miembros de la familia que han accedido a trabajar sin requisitos previos y en puestos no directivos. La familia es muy sensible a la problemática que esta situación genera potencialmente para la familia y para la empresa. Los miembros de las familias suscribieron un primer protocolo familiar en el año 1997, muy orientado a la regulación del acceso al trabajo en las empresas de la familia y a la profundización en la necesidad de profesionalización en la gestión empresarial. Sin embargo, pese a insistirse en criterios profesionales, el protocolo no obligaba a incorporar a profesionales externos ni en el consejo de administración ni en la estructura directiva. Este primer protocolo familiar fue objeto de revisión y modificación en el año 2007, suscribiéndose un nuevo protocolo familiar en el año 2008. El protocolo familiar del año 2008 reguló específicamente el consejo de familia aprobándose un reglamento específico de funcionamiento y expresó la obligación de profesionalizar el consejo de administración incorporando a algún consejero externo e independiente. Con este nuevo protocolo la familia deseaba avanzar en la profesionalización del consejo de administración y en la comunicación de los miembros de la familia, estableciendo y regulando el consejo de familia que no existía ni se mencionaba en el primer protocolo familiar.

La familia no tiene cultura de gestión de patrimonio a nivel financiero (*family office*) pero sí constituyó una fundación alimentada en parte con fondos y donaciones de la empresa bajo el apellido de la familia. Esta fundación es muy activa en su región de origen, apoyando la conservación del arte y patrimonio histórico local, la cultura y música popular, así como el deporte. La fundación está profesionalizada, actúa bajo un patronato que cuenta con patronos no familiares de prestigio, y su gerente es un miembro de la familia con un perfil idóneo para el puesto. La vinculación de toda la familia con la localidad de origen en la que aún está situada la fábrica, oficinas y fundación es muy intensa. En los veranos es usual que todos los miembros de la familia pasen todas o parte de sus vacaciones, facilitándose la cercanía a la empresa y su cultura, así como la participación en diferentes eventos veraniegos patrocinados por las empresas o la fundación. La empresa, dado su carácter histórico, tiene un museo muy popular en sus instalaciones que se explota turísticamente a través de visitas guiadas que explican la historia de la empresa. Todo ello contribuye a que los miembros de la familia se sientan muy orgullosos de pertenecer a la empresa y gocen de una alta estima social.

REFRESHMENTS II

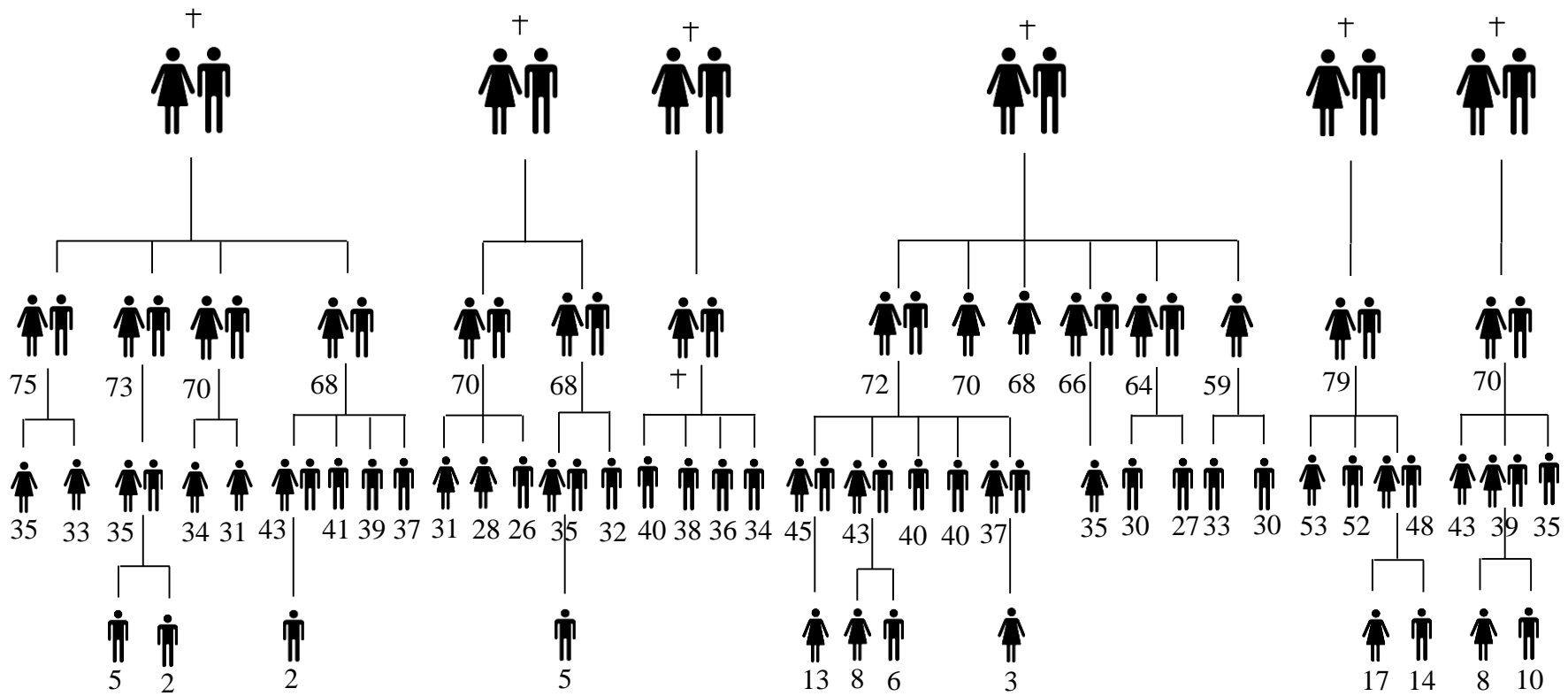


Tabla 50. Elaboración propia

3.- Circunstancias relativas al consejo de familia:

3.1. Creación y finalidad del consejo de familia

El consejo de familia de Refreshments fue creado en la revisión del protocolo familiar del año 2008 con un reglamento específico. Así como en el primer protocolo familiar de 1997 el foco de la familia estuvo en la profesionalización de los criterios de dirección en la empresa, en el segundo protocolo familiar el foco de la familia fue principalmente la comunicación e información, y para ello se diseñó el consejo de familia.

Por lo tanto, la finalidad principal del consejo de familia fue la información y la comunicación formal con cada una de las ramas familiares integrantes del protocolo familiar. Al no estar todos los accionistas en el protocolo familiar, sino únicamente algunos que suman el 78,67% del capital social, el consejo de familia viene también a funcionar como un comité del pacto de accionistas.

Es oportuno recordar que el consejo de administración del grupo estaba compuesto única y exclusivamente por miembros de la familia, que no representaban a todas las ramas. Asimismo, el hecho de que varios miembros de la familia trabajasen en distintos puestos de las empresas originaba asimetrías en la información recibida por los miembros de la familia que no trabajaban. Este hecho, unido al no menos importante de que el grupo Refreshments se constituyó como una sociedad multifamiliar en la que perviven dos familias históricamente, hacía especialmente importante y necesario trabajar sobre las fórmulas de comunicación e información homogénea para todos los miembros de la familia. Este era por tanto el fin esencial del consejo de familia establecido en la revisión del protocolo familiar del año 2008.

La definición de su finalidad se estableció en el reglamento del siguiente modo:

El consejo de familia tiene como misión principal ser el foro interno de análisis, debate y comunicación de los miembros del protocolo familiar, y canal de comunicación entre estos y el grupo, para lograr una mayor unidad y compromiso con las exigencias empresariales propias de cada situación, al objeto, todo ello, de salvaguardar el patrimonio empresarial y la continuidad y viabilidad de las actividades empresariales, principio inspirador del protocolo familiar.

3.2. Diseño y estructura del consejo de familia

El diseño y estructura del consejo de familia del grupo Refreshments siguió las siguientes pautas:

a) Liderazgo: si bien el liderazgo empresarial lo ostenta indiscutiblemente uno de los componentes del tándem gerencial de la empresa, en el ámbito del consejo de familia, pese a tener también una reconocida autoridad, no la ejerce. En este ámbito se trató de dar relevancia a otros miembros de la familia que no tenían tanta implicación en la empresa. Así, la presidencia del consejo de familia recayó en un miembro de la familia que, aunque formaba parte del consejo de administración, no residía en la localidad de origen y domicilio del grupo empresarial.

b) Composición: la regulación del consejo de familia estableció su composición en diez miembros, es decir, un representante de cada grupo familiar accionista adherido al protocolo familiar.

La elección de cada miembro del consejo de familia la efectúa libremente cada grupo familiar adherido al protocolo familiar, aunque inicialmente venía a coincidir con el miembro que representó al grupo familiar en la discusión y elaboración de las reglas del protocolo familiar. La duración del cargo se estableció en cuatro años, si bien su vigencia ha continuado desde entonces prorrogada. Las vacantes que se producen son cubiertas libremente por cada rama familiar. Hasta el momento solo se ha producido un cambio de representante miembro del consejo de familia por uno de los grupos del protocolo familiar.

Los miembros del consejo de familia eligieron de entre ellos a un presidente, entre los miembros de la tercera generación, que no residía en la localidad de origen aunque era miembro del consejo de administración (el reglamento del consejo de familia prohíbe que sea el presidente del consejo de administración), y a un secretario, de entre los miembros de la cuarta generación que trabajaban en la empresa.

c) Reuniones:

- Periodicidad y sincronización: la periodicidad de reuniones se estableció trimestral, es decir, de cuatro reuniones al año, una de las cuales podía a su vez coincidir con la asamblea familiar.

Esta periodicidad no ha sido cumplida por la familia. Ha habido años en que no se produjeron reuniones. Finalmente se acordó en un consejo de familia reducir la periodicidad al mínimo, es decir, una sola reunión anual.

- Duración y lugar: la duración de los consejos de familia suele ser de media jornada en mañana o tarde, seguida de almuerzo o cena. Habitualmente suelen tener lugar en la sala de juntas de la fundación familiar –no en la empresa– en la localidad de origen y domicilio de la empresa. En alguna ocasión se celebró en unas bodegas, propiedad de la familia y otros socios, en una región vitivinícola en otro lugar del país, permitiéndose la compañía de los cónyuges.

- La convocatoria, agenda e información: la convocatoria se realiza con quince días de antelación por correo electrónico, acompañando la agenda de trabajo u orden del día de la reunión que elaboran el presidente y el secretario. Se admiten sugerencias para la introducción de puntos en la agenda u orden del día, pero no suelen producirse.

Cuando hay información necesaria sobre propuestas efectuadas al consejo de familia se acompaña la documentación para su lectura previa por los consejeros. Se incide mucho en la discreción y se utiliza solo la

documentación imprescindible para los acuerdos. No es usual remitir información sobre la evolución de las empresas.

- Desarrollo de las reuniones: las reuniones comienzan con la lectura del acta de la reunión anterior y son moderadas por el presidente, que introduce brevemente los puntos a tratar. De ordinario se promueve la opinión de todos los miembros del consejo y es usual que los líderes de la empresa escuchen a los miembros del consejo de familia antes de dar sus opiniones o informar. Se respeta así la función del consejo de familia como foro de debate de los miembros de la familia (con preferencia, pues, de aquellos que no están presentes en los órganos de gobierno de la empresa).

- Acuerdos y votación: el reglamento del consejo de familia establece que los acuerdos serán adoptados por una mayoría del 80% de los miembros del consejo de familia. Por tanto, es necesaria la aprobación por parte de ocho de los diez miembros del consejo de familia para que una proposición prospere.

A pesar de que está clara la regla en el reglamento del consejo de familia, no es usual acudir a la votación de propuestas. Habitualmente se aprueban aquellas en torno a las cuales hay práctica unanimidad.

- Actas o minutas: del contenido de los debates y de los acuerdos adoptados se levanta un acta por el secretario del consejo de familia, que es archivada y sirve como introducción a la siguiente reunión del consejo de familia.

d) Presupuesto y remuneración: no existe presupuesto del consejo de familia ni retribución a los miembros del consejo. Tampoco se abonan gastos o dietas a los consejeros que tienen que trasladarse o viajar para acudir al consejo.

e) Ayuda externa: si bien el reglamento del consejo de familia prevé que se incorpore un consejero externo “con voz pero sin voto” a las reuniones del consejo de familia, con la finalidad de facilitar sus reuniones y profesionalizar su funcionamiento, el hecho es que no se ha puesto en práctica esa facultad. Anteriormente la familia sí ha tenido la asesoría de consultores externos distintos, durante los dos procesos de elaboración y revisión del protocolo familiar, en donde estaban presentes los integrantes del consejo de familia.

3.3. Ámbito de decisiones y función de gobierno

Respecto al ámbito de decisiones y funciones ejercidas en cuanto al gobierno de la familia, el protocolo familiar recoge expresamente las siguientes:

- a) Revisar el protocolo familiar, en los principios que propician el amor por el proyecto empresarial así como en las reglas que fomentan la confianza, adaptando aquellos y éstas a la situación empresarial y de mercado.

- b) Informar “a” y ser informado “por” los consejos y órganos de administración de las sociedades del grupo Refreshments.

- c) Presentar los candidatos en procesos de sucesión empresarial a nivel de presidencia y de consejeros para los consejos de administración o administradores de las sociedades del grupo familiar.

- d) Trasladar con una sola voz a los órganos societarios las resoluciones y decisiones del consejo de familia en representación de los accionistas y miembros familiares.

- e) Fomentar la unidad entre las ramas familiares que han suscrito el protocolo familiar, y canalizar las inquietudes y sugerencias de los miembros familiares en relación con las empresas. Debatir y mediar o resolver conflictos entre miembros familiares del grupo empresarial.

- f) Hacer propuestas sobre la incorporación de miembros familiares a la gestión de las sociedades del grupo familiar, la evaluación de su desempeño, así como su plan de carrera profesional.

- g) Ser informado en el cese o despido de directivos y empleados del grupo familiar, si son miembros de la familia. Ser informado sobre la jubilación de los anteriores así como sus condiciones económicas, pensiones, bonos de jubilación, seguros y otro tipo de condiciones o compensaciones económicas.

- h) Promover cambios en las estructuras societarias o fiscales que afecten al grupo o a los miembros familiares.

- i) Estudiar y canalizar operaciones de compra-venta de acciones y/o participaciones entre socios, familiares y/o terceros.

- j) Analizar todo tipo de pactos de accionistas o incorporación de accionistas ajenos a la familia en el grupo empresarial familiar. Estudiar todo tipo de operaciones de carácter societario con terceros que supongan cambios sustanciales en el modelo de negocio.

- k) Sugerir criterios sobre diversificación de la actividad societaria, procesos de internacionalización, profesionalización o aspectos que supongan cambios sustanciales del modelo empresarial.

l) Sugerir criterios sobre capitalización o reparto de beneficios y dividendos en las sociedades del grupo, así como sobre disfrute y uso de bienes empresariales por parte de los miembros familiares, vinculados o no a la gestión empresarial.

m) Posibilidad de constituir y en su caso administrar una “family office” u “oficina familiar” que informe a los miembros de las ramas familiares, asesore sobre cuestiones de índole patrimonial, y coadyuve en general a atender mejor los intereses de los miembros de la familia.

n) Posibilidad de aprobar y en su caso administrar fondos especiales, para facilitar determinadas operaciones societarias y de compraventa de acciones, o de formación o familia, para atender gastos en estos apartados.

o) Crear las comisiones que resulten necesarias para su buen funcionamiento así como para desarrollar y aprobar los reglamentos y pactos que estimen convenientes para el correcto desarrollo de sus funciones.

p) Velar por la buena imagen y reputación familiar, promover y coordinar las acciones de responsabilidad social así como todas aquellas cuestiones que tengan que ver con los valores vividos por la familia.

De modo general, las funciones de gobierno pueden también explicarse del modo siguiente:

3.3.1 Respecto a las empresas del grupo Refreshments:

- Se respeta mucho la labor del consejo de administración y de la junta de accionistas.
- Se recibe información cuando hay temas relevantes en que la familia puede y debe opinar, pero no sobre la evolución ordinaria de la compañía.
- Se informa sobre las contrataciones de miembros de la familia, sus razones y circunstancias.

3.3.2. En el ámbito patrimonial familiar:

- No hay actividad patrimonial familiar financiera común.
- Se informa sobre ventajas que entidades financieras y de servicios ofrecen a los miembros de la familia.
- Sí se trabaja a modo de plataforma de negocios, informando a los miembros de la familia de iniciativas de negocio promovidas por familiares, para que los demás miembros de la familia puedan participar.

3.3.3. En el ámbito de la filantropía:

- La fundación familiar opera profesionalmente con un patronato de prestigio y un gerente general, que es miembro de la familia pero con un perfil idóneo para el puesto.
- La fundación despliega sus actividades en un nivel muy local o regional pero con intensidad, apoyando iniciativas culturales, artísticas, musicales, deportivas, etc. Todo ello alineado con los valores, historia y arraigo local de la familia.
- La fundación se nutre de fondos aportados por el grupo de empresas y, eventualmente, de la colaboración financiera y de otro tipo de muy diferentes instituciones locales y regionales.

3.3.4. Respecto a la familia:

- Tutela la aplicación efectiva de las reglas establecidas en el protocolo familiar.
- Sirve de foro de información, comunicación y debate de los miembros de los grupos familiares que han suscrito el protocolo familiar.

4. Dinámicas de gobierno y comunicación corporativa

4.1. Con los órganos de gobierno de la empresa:

a. Junta de accionistas: como se ha descrito anteriormente los firmantes del protocolo familiar únicamente representan al 78,67% del capital de la sociedad holding, por lo que, aun teniendo mayoría, no se identifica con la voluntad de la junta de accionistas. Hay, por tanto, cierta separación o independencia formal y material entre la junta de accionistas y el consejo de familia del grupo Refreshments.

Por otro lado, el hecho de que el consejo de familia no haya llegado a reunirse más que una vez al año le impide ostentar ese papel de pre-configurador de la voluntad de la junta de accionistas, que en consecuencia ostenta el consejo de administración.

b. Consejo de administración: respecto al consejo de administración en que están representados seis de los diez grupos familiares adheridos al protocolo familiar, también hay una formal separación. El consejo de administración del grupo, durante la vigencia del consejo de familia (2008) ha venido reuniéndose unas 7-8 veces al año. Los miembros del consejo de administración –todos ellos familiares– informan de modo natural a sus grupos familiares así como en su caso a otros grupos familiares sin presencia en el consejo.

El hecho o la percepción de que la comunicación e información de los miembros del consejo a la familia es bastante natural ha influido en que no se viera necesario reunir con la periodicidad prevista inicialmente al consejo de familia (cuatro reuniones anuales).

c. CEO y directivos de la empresa: los miembros de la familia que componen el tándem de dirección general del grupo Refreshments están presentes tanto en el consejo de administración como en el consejo de familia, asegurándose así la información operativa y su conexión con la familia.

4.2. Con los órganos de gobierno de la familia

a. asociación o asamblea familiar: la asociación o asamblea familiar formada por todos los miembros de los grupos familiares que han suscrito el protocolo familiar únicamente opera en las revisiones del protocolo. El consejo de familia es su órgano de representación a través de un representante de cada grupo o rama, lo que hace incluso ineficiente la reunión de la asamblea. En realidad los miembros de la asociación o asamblea nunca llegan a reunirse formalmente, pues tanto los protocolos como sus revisiones pueden ser firmados sin necesidad de reunión presencial.

b. Reuniones de familia: sin embargo, la familia sí organiza y coordina diversas reuniones, habitualmente en la localidad de origen y domicilio empresarial y durante la temporada de verano, aprovechando patrocinios de eventos deportivos. La familia tiene una cultura de entretenimiento y participación en las actividades sociales, deportivas y culturales promovidas por el grupo de empresas y por la fundación.

5. Valoración de desempeño y retos que enfrenta hacia el futuro

5.1. Valoración de desempeño

a. Respecto de las empresas: el consejo de familia no se ha demostrado muy efectivo en su relación con las empresas, principalmente debido a su escaso funcionamiento tras reducir sus reuniones al mínimo de una al año. Durante la vigencia del consejo de familia han tenido lugar contrataciones en prácticas de miembros de la familia, así como una contratación para la gerencia de la fundación familiar, de las que el consejo de familia no fue informado, creando una cierta incomodidad en la familia. La reunión anual no permite así que el consejo de familia mantenga cierta sincronización con las decisiones necesarias y las explicaciones han de darse *a posteriori*, sin que ello evite la tensión generada por la falta de información.

Asimismo, el hecho de la escasa atención dada a las reuniones del consejo de familia ha impedido que las metas suscritas en el protocolo familiar tampoco fueran ejecutadas ni evaluadas. Entre ellas, la más importante sería la profesionalización del consejo de administración del grupo incorporando algún consejero externo e independiente a la familia.

b. Respecto de la familia: podría decirse que en relación a la familia el consejo de familia sí ha supuesto un cierto impulso por cuanto se han suscrito ya dos protocolos familiares,

cuya redacción supuso un intenso trabajo de los grupos familiares durante un año en cada proceso. No obstante, hay que admitir que pasados esos procesos de atención intensa por parte de la familia, ésta no ha sido capaz de desarrollar los órganos de gobierno con la periodicidad y formalidad necesaria para afrontar el cambio. Así, si bien los miembros de la familia están mucho más formados y alineados para acometer procesos de transformación de las empresas y su profesionalización, la falta de impulso del consejo de familia ha tenido como consecuencia que las cosas se mantuvieran a nivel de dirección y gobierno empresarial prácticamente igual.

5.2. Retos que enfrenta a futuro

Refreshments enfrenta a futuro los siguientes retos que habrán de afectar al consejo de familia:

- Afrontar la transición del liderazgo del tándem de hermanos en la dirección general de las empresas del grupo hacia una dirección familiar o profesional.
- Profesionalizar el consejo de administración mediante la incorporación de consejeros externos e independientes.
- Representación por cualidades frente a la pertenencia a una rama familiar para los consejeros familiares en el consejo administración.
- Coordinar salidas de accionistas, compras y ventas de acciones entre familiares.
- Recuperar el papel del consejo de familia y ajustar su periodicidad para que resulte eficaz su función.
- Intensificar la formación de los miembros de la cuarta generación de la familia para su acceso a puestos de dirección general y, en su caso, de gobierno.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS CASOS.

1. Creación y fines del consejo de familia.

En este apartado hemos tratado de encontrar respuestas a algunas preguntas que tienen mucho que ver con el por qué y el cómo de los consejos de familia. ¿Cuándo se crearon? ¿Cómo se crean? ¿Cuáles son las causas o detonantes que sirven de catalizadores? ¿Con qué fines concretos se crean?

El origen temporal de los consejos de familia investigados se encuadra entre 1995 y 2010 principalmente. Este hecho confirma que su popularización y puesta en funcionamiento coincide con la divulgación académica e institucional de los protocolos familiares y del gobierno familiar. Casi todos los casos guardan relación con asociaciones o instituciones de empresa familiar nacidas en torno a esas fechas, y los miembros de esas familias han sido educados en el ambiente de divulgación de los conceptos del protocolo familiar, y del gobierno de familia, propios de esa etapa histórica. Si bien esta identidad se aprecia casi sin fisuras entre empresas españolas y chilenas, sí existe un cierto retraso en la recepción de estas prácticas entre las empresas peruanas.

La mayoría de los casos de la muestra reflejan la estrecha relación de los consejos de familia con los protocolos familiares. Solo en dos casos de la muestra (Mediagroup y Refreshments), el consejo de familia no nace con el primer protocolo familiar sino posteriormente. En algún otro caso (Agrofoods) el consejo de familia no nace con esa denominación sino bajo otra fórmula (Alto comité para la Organización y Desarrollo de la Administración), pero su finalidad y su fisonomía son muy similares y antecedentes. En muchos casos el consejo de familia se configura como un consejo de dueños, propietarios o accionistas (*owner's council*), muy típico de las familias en segunda generación de hermanos. Bajo esta fórmula, el consejo de familia –como consejo de accionistas– desplegará sus actividades también en relación a los negocios, habitualmente diversificados. En el caso Security, el consejo de administración de la sociedad holding familiar y el consejo de familia se identifican. En varios de los casos se han mantenido reuniones familiares formales previas, bien para transmitir conocimientos de los padres a los hijos mayores (Transcorp), bien para lograr una mejor comunicación entre hermanos, que finalmente cristalizaron en los acuerdos familiares que dieron lugar a la creación de los consejos de familia.

¿Y cuáles son las causas y circunstancias catalizadoras de su creación y puesta en marcha? La causa más común de la puesta en marcha del gobierno familiar es la gestión de la transición del ciclo generacional. Esta causa general profunda se identifica con el hecho de que los consejos de familia sean creados formalmente en el marco del protocolo o acuerdo de familia. En los casos en que el protocolo familiar no formalizó un consejo de familia (Mediagroup, Refreshments), se advierte que a la postre queda en “papel mojado” y en la primera revisión del protocolo familiar se crea formalmente. Así se comprueba que los pactos familiares y su dinámica positiva pierden eficacia si no existen órganos de gobierno que los revitalicen y apliquen de modo continuo.

En segundo lugar, se constata también como causa o detonante de la puesta en funcionamiento de los consejos de familia la necesidad u oportunidad de separar los ámbitos de la familia y el negocio, permitiendo así un mayor avance en el grado de profesionalización de los negocios (habitualmente mediante una mayor profesionalización de los consejos de administración y de las estructuras directivas). En

muchos casos de la muestra se manifiesta una necesidad por parte de los accionistas de prever las reglas de entrada o acceso de miembros de la familia a trabajar en las empresas, en orden a que existan criterios iguales o de justicia. Si las posibilidades de trabajar en las empresas se reducen para los familiares, las reglas han de estar claras y previamente pactadas por todos. Las inquietudes generadas por el trato desigual o la falta de información, en decisiones relativas al trabajo de familiares, son un factor homogéneo que cataliza la necesidad de prevención y de acuerdos familiares que dan origen al consejo de familia como órgano de gobierno. En algunos casos de la muestra, la separación de familia y empresa tiene que ver sencillamente con el crecimiento por diversificación relacionada de las empresas (Electrometal & Co, Drilling, Mediagroup), mientras que en otros casos de la muestra, el crecimiento excede ese ámbito para entrar en un crecimiento mucho más fuerte de diversificación no relacionada e internacionalización. El crecimiento y multiplicación de empresas y negocios exige la incorporación de cuadros directivos y consejeros muy formados, que a su vez exigen de la familia una mayor preparación como contrapartida, para apoyar un mayor volumen de decisiones estratégicas. Esta evolución implica una necesidad más acuciante de comunicación entre los accionistas, para dar apoyo firme a las decisiones estratégicas de los consejos de administración. En algún caso y contexto (Agrofoods) la familia necesitará unirse y comprometerse para superar una situación de alto riesgo para la continuidad de las empresas. Esas situaciones de riesgo precisan de acuerdos familiares de suspensión de distribución de dividendos o asunción de deuda que han de ser objeto de decisión por parte de la familia. Si bien legalmente tales acuerdos son competencia de las juntas de accionistas, por lo general, las familias tratan de trascender ese ámbito meramente legal buscando una unidad y consenso propiamente familiares antes de trasladar esos acuerdos al ámbito mercantil. Se aprecia así un especial valor en el soporte moral que aporta la familia adoptando decisiones que dan cobertura a los órganos de gobierno legales. En otros casos (Mediagroup), la necesidad de abrirse a inversores externos no familiares también cataliza la necesidad de que la familia muestre un alto grado de unidad y profesionalización para hacer creíble esa apertura, y esa unidad se alcanza a través de pactos cuya elaboración y tutela generan la función propia del consejo de familia. Un caso singular a este respecto es Copper, cuya familia adquiere *a posteriori* la empresa convirtiéndose en empresa familiar, y situándose en un contexto en que le es totalmente imprescindible pactar las reglas bajo las cuales se conducirán los miembros de la familia, en esa imprevista y nueva situación, que se origina al adquirir de modo sobrevenido la condición de empresarios.

Más allá del contexto propio del crecimiento empresarial y de los negocios, se advierte otro factor catalizador de la creación de los consejos de familia en la separación del patrimonio familiar respecto del patrimonio afecto a las operaciones de negocio. Las familias cuyo patrimonio privado o riqueza, obtenida de los dividendos o de operaciones de venta de empresas o activos, han crecido considerablemente y precisan de gestión común profesionalizada, suelen otorgar una gran importancia a la función del consejo de familia (Pharmacorp). Estos casos suelen tener estructuras profesionalizadas de gestión patrimonial o *family offices* y actividades de filantropía o fundaciones. Se constata que la necesidad de adoptar muy variadas decisiones de inversión y desinversión, de posiciones de riesgo, o simplemente de administración y valoración patrimonial, requiere de un órgano de gobierno específico y distinto al consejo de administración –legalmente unido a una empresa–, y este órgano de gobierno suele ser el consejo de familia.

¿Y cuáles son los fines comúnmente expresados de los consejos de familia? El fin más habitualmente expresado en los consejos de familia de la muestra es el protocolo familiar

y su cumplimiento. El fin primario o más genuino del consejo de familia es ser garante y dinamizador del protocolo o acuerdos de la familia, o para decirlo de otro modo, el consejo de familia es el órgano de gobierno que ha de vigilar su cumplimiento. En realidad el protocolo familiar es un acuerdo de los miembros de la familia que participan en su elaboración y finalmente lo suscriben, y así se asocian y pueden ser llamados asociación familiar. Cuando esta asociación se reúne, suele ser denominada asamblea familiar. Y su órgano de administración o representativo, coincidan o no sus miembros, denomina consejo de familia. Como en muchos casos el consejo de familia –al ser inclusivo– se identifica con la asociación familiar que suscribió el protocolo familiar, su función o fin no es sólo ser garante de su cumplimiento sino también mantenerlo vivo y acordar sus modificaciones. En aquellas familias en las que el consejo de familia no es inclusivo sino representativo, es decir, representa a un grupo mayor de miembros de la familia que suscribieron el protocolo familiar, cualquier modificación del protocolo familiar ha de ser propuesta a los firmantes del protocolo familiar. El consejo de familia no tiene, pues, en esos casos legitimidad para alterar el protocolo familiar, sino únicamente para vigilar el cumplimiento en sus términos.

En la mayoría de los casos de la muestra, nos encontramos con familias de segunda generación en las que esos acuerdos familiares son, de suyo, acuerdos o pactos de accionistas. En efecto, en segunda generación las familias todavía no han tenido tiempo de crecer excesivamente, de modo que los hermanos accionistas suelen actuar muy unidos junto con los padres, y buscando criterios de igualdad. En esta etapa generacional familiar, los pactos del protocolo familiar son habitualmente pactos de accionistas, y por ello también los consejos de familia suelen adoptar una fisonomía: doble como consejos de familia y consejos de accionistas (*owner's councils*).

Similar aunque distinta es la finalidad de servir como foro de comunicación entre los miembros de la familia. La comunicación es de suyo un fin muy importante para la familia, pero tiene más que ver con todos los miembros de la familia que con el consejo de familia como órgano de gobierno de la familia. Como hemos visto, el hecho de que el consejo de familia se identifique en 1ª y 2ª generación habitualmente con todos los miembros que han suscrito el protocolo familiar –la asociación o asamblea familiares– tiende a hacer pensar que el consejo de familia es el órgano principal de esa comunicación. Sin embargo, en las familias de 3º o 4ª generación, en las que el consejo de familia y la asociación familiar ya no se identifican, sino que el consejo está formado por un pequeño número de miembros que representa a la asociación familiar, es claro que la comunicación se residencia en la asociación familiar, en la asamblea familiar y en las reuniones familiares, si bien se planifica a través del consejo de familia. En cualquier caso, el fin de lograr la comunicación entre los miembros de la familia y, en su caso, servir de foro primario en familias más longevas y con mayor número de miembros, es una finalidad generalizada entre los casos de la muestra. En los distintos casos se utilizan a su vez, complementariamente, muchos otros foros o vehículos para desarrollar esa comunicación entre los miembros de la familia (comités de trabajo, reuniones familiares, asociaciones familiares, asambleas familiares, viajes, etc.).

En tercer lugar es generalizada también la referencia, como finalidad del consejo de familia, a la formación e información de los miembros de las generaciones siguientes de la familia o generaciones jóvenes. En las familias de primera-segunda generación de la muestra, se aprecia que el consejo de familia se ocupa con mucha más intensidad de las cuestiones relativas a los accionistas. En algunos casos, durante el curso de las entrevistas los interlocutores manifestaron la percepción de que aún no se había avanzado mucho en materia de información y formación de los jóvenes (*Drilling*). Estos jóvenes en la mayoría

de los casos son accionistas muy minoritarios, o accionistas fiduciarios –que sienten serlo en representación de sus mayores– o simplemente no son aún accionistas. En alguno de los casos (Copper), es especialmente ejemplar el trabajo que el consejo de familia ha realizado, para proyectar el desarrollo de los jóvenes de las generaciones siguientes a través de la información, la formación y la participación.

En cuarto lugar, varios casos de la muestra refieren explícitamente como fin del consejo de familia, proyectar y actualizar la visión de futuro de la empresa familiar o de la familia empresaria (Agrofoods, Security, Transcorp, Pharmacorp). Esa definición de la visión de futuro como uno de los fines principales del consejo de familia parece ponerse de manifiesto en empresas de gran tamaño y crecimiento, muy diversificadas e internacionalizadas, y con un marco de gobierno corporativo complejo. En esos casos también se aprecia que la visión de futuro unificada o “familiar” cobra importancia respecto a las diferentes estrategias que parten de las distintas divisiones de negocio y, a su vez, de las estrategias del ámbito patrimonial y/o filantrópico. En el caso de Copper, esa visión se denomina plan estratégico familiar y se circunscribe específicamente a la visión familiar y al desarrollo de la siguiente generación.

Por último, también se aprecia que uno de los fines del consejo de familia es ser órgano consultivo de los órganos de gobierno de las empresas. En el caso Drilling así se expresa formalmente en el protocolo familiar, y en el caso Security se comprende la misma idea al identificar el consejo de familia con el consejo de administración de la sociedad holding patrimonial. En muchos otros casos en los que el consejo de familia actúa como consejo de accionistas (*owner's council*), es claro que su actividad sirve de continuo soporte de decisión a los órganos de gobierno de las distintas empresas operativas (Electrometal, Mediagroup, Pharmacorp, Transcorp). La nota predominante en todos estos casos es la necesidad de que los accionistas se mantengan, no solo unidos, sino debidamente informados y comunicados con los órganos de gobierno de las empresas –sus juntas de accionistas y consejos de administración–, a fin de sincronizar o armonizar sólidamente sus funciones de gobierno. Los consejos de familia de la muestra, en su mayoría representativos de la voluntad de los accionistas, resultan ser más eficientes en esa labor que las juntas de accionistas. La familia, de este modo, resulta ser un revitalizador del accionariado al sincronizar su función de gobierno con la propia de los consejos de administración y dirección. Por otro lado, también se evidencia como el consejo de familia, se hace cargo –de hecho– de las funciones de gobierno propias de un consejo de administración tipo “holding”, exista realmente una sociedad holding o no.

2. El Liderazgo en el consejo de familia.

Respecto al análisis del liderazgo en los consejos de familia de la muestra de casos, hemos tratado de encontrar respuesta a las siguientes cuestiones. ¿De dónde surgen los líderes que impulsan los consejos de familia? ¿Cómo se forman estos líderes? ¿Son predominantemente varones o mujeres? ¿Cómo se alternan los miembros de diversas generaciones en ese liderazgo? ¿Hay algunas características personales de esos líderes del gobierno familiar?

Los líderes de los consejos de familia de la muestra de casos investigados son predominantemente líderes de las empresas. Este hecho se muestra especialmente representativo en el liderazgo de las reuniones familiares que elaboran los protocolos o acuerdos de la familia. En la mayoría de los casos objeto de estudio se aprecia un claro

liderazgo de los miembros de la familia con mayor autoridad en los negocios, habitualmente el fundador o un hermano, en el proceso catalizador de las reuniones de la familia para acordar unas reglas claras para alinear a la familia con los objetivos de las empresas. Cuando el factor desencadenante es la transición o preparación de la sucesión, el liderazgo correlativo suele ser el propio del fundador (Transcorp), pero cuando el factor desencadenante es la necesidad de profesionalización y separación de los ámbitos de familia y empresa, normalmente el liderazgo es ejercido por el miembro de la familia con mayor representatividad en las empresas (Electrometal, Mediagroup, Pharmacorp, Copper, Refreshments). El caso Drilling pone de manifiesto el liderazgo femenino de un accionista que no participa en la dirección empresarial o de gobierno, para fomentar el protocolo familiar y el funcionamiento del consejo de familia.

Sin embargo, una vez finalizado el proceso de discusión y elaboración del protocolo familiar, estableciéndose por tanto la configuración formal del consejo de familia, el liderazgo suele evolucionar. Así, en el caso Electrometal, el liderazgo pasa del hermano accionista presidente en los negocios a una hermana accionista que no ha trabajado en las empresas, muy formada en el ámbito de la empresa familiar y bien comunicada con todos los hermanos. En el caso Mediagroup, el liderazgo también evoluciona de un hermano accionista mayoritario y presidente de las empresas a una hermana accionista minoritaria que tampoco trabaja en las empresas del grupo. En el caso Copper el liderazgo evoluciona desde los dos accionistas mayoritarios, presidente y vicepresidente del grupo de empresas, a uno de los miembros de la familia que desarrolla el plan de formación “La Cantera”.

Se constata, pues, una tendencia por la que el liderazgo del proceso de elaboración y discusión de las reglas que dan luz a los protocolos familiares y a la constitución formal de los consejos de familia corresponde a los líderes con autoridad en las empresas, y posteriormente, una vez puesto en funcionamiento el consejo de familia, se cede un mayor protagonismo al liderazgo familiar, o bien los miembros de la familia sin especial autoridad en las empresas asumen su papel de líderes en ese nuevo foro.

En la mayoría de los casos también se aprecia que los líderes del gobierno familiar, tanto de los protocolos familiares como de los consejos de familia, han participado en asociaciones de empresa familiar o en programas de formación avanzados sobre empresa familiar. El networking, o conocimiento de cómo otras familias han abordado esos procesos, suele ser un detonante para que los miembros de la familia decidan liderar en su empresa familiar ese mismo proceso.

Del análisis de la muestra, el liderazgo en materia de gobierno de familia suele recaer predominantemente en varones. Quizá por cuanto, en esos primeros pasos, el liderazgo de la empresa familiar aún se identifica bastante con el liderazgo propio de la empresa. No obstante, sí se aprecia un soporte muy abundante por parte de las mujeres miembros de las empresas familiares a los líderes. Conforme el consejo de familia evoluciona y va configurándose más genuinamente como un órgano de gobierno de la familia, es más común advertir un aumento del predominio del liderazgo femenino. También se aprecia que, constituido el consejo de familia, mujeres que no se encontraban cómodas actuando en los consejos de administración renuncian al cargo y pasan a formar parte o liderar el consejo de familia con un elevado nivel de satisfacción.

También se aprecia la importancia de la educación y formación profesional o aptitudes del miembro de la familia para liderar el consejo de familia. Y en la misma línea, la actitud personal y autoridad que el miembro de la familia tenga entre los demás miembros de la familia. En el caso Mediagroup, la líder del consejo de familia, una vez constituido, es

una mujer con formación profesional en psicología (con evidente facilidad, pues, para la percepción de las emociones familiares, así como para la comunicación). En el caso Copper, el líder del consejo de familia y del programa de formación “La Cantera” es uno de los hermanos con mucha experiencia y sensibilidad en formación y desarrollo de capacidades. En el caso Transcorp, sin embargo, el liderazgo de uno de los hermanos residente en Asia y catalizador de la globalización del grupo de empresas se debe a la autoridad personal adquirida a través de los años por su original aportación.

En el caso Pharmacorp se constata un caso singular de liderazgo de una persona que no pertenece a la familia, el director del *family office*, si bien se trata de un liderazgo de gestión que cuenta con el apoyo de los líderes de los negocios de cada rama familiar.

Por último, podemos apreciar también en ocasiones alguna tendencia a utilizar a su antojo el consejo de familia por parte de quienes tienen u ostentan poder en las empresas. En la mayoría de los casos se advierte en el líder empresarial la necesidad de gozar del apoyo de la familia en sus decisiones críticas y, una vez obtenido ese apoyo, la de dejar de apreciar el funcionamiento habitual del consejo de familia o dejarlo en manos de un miembro de la familia sin liderazgo efectivo.

3. Estructura del consejo de familia.

Para el análisis de los casos en lo relativo a la estructura de los consejos de familia nos referiremos a algunas cuestiones generales, a cuestiones relativas a su composición, reuniones y, finalmente, administración y presupuesto.

CONSEJOS DE FAMILIA – CUESTIONES GENERALES

	Antigüedad	Tipo	Selección	nº Consejeros	nº Reuniones	Agenda	Presupuesto	Asesores Externos	Adopción de acuerdos	G consejo
DRILLING & Co	16	Inclusivo	-	4	12	<u>Accionistas</u> Familia	NO	<u>NO</u> <u>SÍ</u> PF	Consenso	1ª / 2ª
ELECTROMETAL & Co	10	Inclusivo	-	7	4	<u>Accionistas</u> Familia	SÍ	<u>NO</u> <u>SÍ</u> PF	Consenso	1ª / 2ª
MEDIAGROUP	2	Inclusivo	-	5	6	<u>Accionistas</u> Familia	SÍ	<u>SÍ</u> 1	Consenso	2ª
AGROFOODS	10	Inclusivo	-	7	0 – 2 intermitente	<u>Accionistas</u> Familia	NO	<u>NO</u> <u>SÍ</u> PF	Consenso	1ª / 2ª
PHARMACORP	14	Inclusivo	-	10	6 - 8	<u>Accionistas</u> Familia	SÍ	<u>SÍ</u> 3	<u>Consenso</u> Reglas Voto	2ª / 3ª
SECURITY	18	Representativo	1 x G1ª 2 x G2ª	9	12	Accionistas	SÍ	<u>NO</u> <u>SÍ</u> PF	Consenso	2ª / 3ª
TRANSCORP	15	Inclusivo	-	9	12	<u>Accionistas</u> Familia	SÍ	<u>SÍ</u> 3	Consenso	1ª / 2ª
COPPER	12	Representativo	Votación 7 consejeros + 3 vitalicios	10	6 - 8	<u>Accionistas</u> Familia	SÍ	<u>SÍ</u> 1	Votación	1ª / 2ª / 3ª
REFRESHMENTS	6	Representativo	1 x rama	10	0 – 1 intermitente	Familia	NO	<u>NO</u> <u>SÍ</u> PF	Consenso	3ª / 4ª

Tabla 51. Elaboración propia.

3.1. Cuestiones generales.

3.1.1. Antigüedad del consejo de familia.

En los nueve casos de la muestra, los consejos de familia presentan una antigüedad de entre 2 (Mediagroup), y 18 (Security) años de vida. La mayoría de los casos analizados están entre los 10 y los 15 años de antigüedad. Los datos confirman la popularización de los consejos de familia, como práctica de gobierno, desde finales de los años noventa y la primera década del dos mil.

3.1.2. Representación.

Seis consejos de familia de los casos de la muestra tienen una composición inclusiva, y tres consejos de familia presentan una composición representativa⁴³¹. En los tres casos de consejos de familia representativos el número de miembros del consejo de familia es de 9 (Security) o 10 (Copper y Refreshments), mientras que el número de miembros de la familia empresaria se acerca o supera las 50 personas. Por tanto, se aprecia una correlación de 1 miembro del consejo de familia por cada 5 miembros de la familia empresaria. El modo de elegir a los representantes del consejo de familia es por selección dentro de cada rama, en dos de los casos (Security y Refreshments), y por elección democrática en uno de los casos (Copper).

3.1.3. Tipos de consejo de familia.⁴³²

En los nueve casos de la muestra se dan cuatro casos de consejos de familia tipo A, tres casos de consejos de familia tipo B1 y dos casos de consejos de familia tipo B2.

Los casos de consejos de familia tipo A (Drilling, Electrometal, Mediagroup, Agrofoods) parecen constatarse entre las empresas familiares con consejos de familia más jóvenes y con empresas más centradas en un solo negocio o grupo de diversificación relacionada de tamaño no muy grande. Dado que la complejidad de las empresas no es muy elevada, la familia se siente razonablemente informada, y no requiere de un seguimiento accionarial del gobierno típico de los consejos de familia tipo B1 (consejos de familia-consejos de dueños o accionistas). Son, además, familias aún muy centradas en el protocolo familiar y su aplicación.

Los casos de consejos de familia tipo B1 dividen sus funciones como consejos de dueños u *owner's councils*, de un lado, y como consejos de familia de otro, pero siendo en

⁴³¹ Entendemos que la composición del consejo de familia es “representativa”, cuando se elige a un número limitado de consejeros, de entre un grupo mayor de miembros de la familia empresaria o Asociación familiar. Cuando todos los miembros de la familia empresaria están en el consejo de familia entendemos que este es “inclusivo”. En los casos en que únicamente no están uno de los cónyuges del matrimonio fundador o un hermano discapacitado pero sin que existan formas de selección o elección, entendemos que el consejo es también “inclusivo”.

⁴³² Utilizamos aquí la tipología expuesta por Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), p. 8.

cualquier caso un único órgano que desdobra formalmente su actividad en dos bloques temporales distintos. Los casos de consejos de familia tipo B1 (Pharmacorp, Security y Transcorp) se identifican con las familias cuyas empresas han presentado mayores crecimientos hacia estructuras corporativas multinacionales, que tienen además importantes patrimonios que gestionar derivados de la acumulación de dividendos u operaciones de venta de negocios. Se advierte, por tanto, que el crecimiento empresarial y el patrimonial exigen un protagonismo mayor de decisiones a nivel de accionariado, que es vehiculado de modo natural por las familias a través de la doble función del consejo, como consejo de dueños, de un lado, y como consejo propiamente de familia, de otro. Parece darse en estos casos una clara evolución desde el protocolo familiar hacia la implantación de prácticas avanzadas de gobierno corporativo, tanto empresarial como familiar.

Los casos de consejos de familia tipo B2 (Copper, Refreshments) corresponden a empresas menos diversificadas o corporativizadas, de un lado, y con familias extensas con un gran número de miembros. En ambos casos el patrimonio familiar no es un factor diferencial, de manera que el consejo de familia se centra en las cuestiones que tienen que ver con la transición del ciclo generacional familiar y el legado. Se trata, pues, de consejos de familia representativos, con familias empresarias ya extendidas –con más de 50 miembros– en las que las complejidades de los negocios se entienden bien atendidas por las juntas de accionistas y los consejos de administración de las empresas.

3.1.4. Reglamentación.

Todas las empresas de la muestra han desarrollado una reglamentación escrita de sus consejos de familia. Siete de ellas lo han hecho a través del protocolo familiar en un capítulo relativo al consejo de familia, y dos de ellas (Pharmacorp y Refreshments) tienen reglamentos separados específicos del consejo de familia, además del protocolo familiar. En algunos casos el consejo de familia fue regulado formalmente con la revisión del protocolo familiar, pues en la primera versión no había sido objeto de regulación.

3.2. Composición.

3.2.1. Número de consejeros.

El número de consejeros de los consejos de familia de la muestra oscila entre los cuatro (Drilling) y los diez (Pharmacorp, Copper y Refreshments). Solo dos casos de la muestra tienen consejos de familia con cinco o menos miembros, y uno de ellos tiene a un consejero no familiar, por lo que llega a seis miembros del consejo en lo que a las reuniones se refiere. Durante las entrevistas, se manifiesta la importancia de facilitar la celebración de las reuniones, dotando a los consejos de familia de un número adecuado de miembros que permita que exista habitualmente quórum, a pesar de que tengan lugar faltas de asistencia. También desde el punto de vista de la diversidad de opiniones, y la riqueza de los debates, no parece aconsejable que la composición del consejo de familia sea reducida. Cinco de los casos de la muestra tienen nueve o diez consejeros familiares.

Se advierte, pues, la necesidad de representar todo lo posible a los miembros de la familia dando así no solo eficiencia a las reuniones, sino también legitimidad a los debates y acuerdos⁴³³.

3.2.2. Generaciones implicadas.

Se constata una tendencia a que esté representada la generación de mayor edad en el momento de transición generacional de que se trate. En todos los casos de la muestra está presente algún miembro de la primera generación, salvo en casos de viudedad. En ocho de los casos de la muestra están implicadas únicamente dos generaciones familiares, bien la primera y la segunda, o bien la segunda y la tercera, dependiendo de la etapa generacional en que la familia se encuentre. En varios de los casos, la participación de la generación joven (sea tercera, cuarta o más avanzada) no se realiza a través del consejo de familia sino a través de otros comités o reuniones específicas para ellos. Solo uno de los casos de la muestra (Copper) presenta implicación de tres generaciones a un tiempo en el consejo de familia.

3.2.3. Varones-mujeres.

Seis de los casos de la muestra tienen una composición del consejo de familia con predominio de varones, y tres de los casos de la muestra tienen predominio femenino entre los miembros del consejo.

Siendo la mayoría de los consejos de familia de tendencia “inclusiva”, la participación de las mujeres en los mismos se debe más a la naturaleza que a factores selectivos o de cualidades. No obstante, se aprecia que las mujeres tienen un especial aprecio por las funciones del consejo de familia, y se activan a participar en él con mayor facilidad que en los consejos de administración.

3.2.4. Cónyuges.

En siete de los casos de la muestra no se admiten cónyuges de los miembros de la familia como consejeros, mientras que en dos de los casos sí hay presente un cónyuge en el consejo de familia (Security y Copper). En uno de los casos se entiende por cuanto el consejo de familia y el consejo de administración de la sociedad patrimonial holding se identifican (Security), y en otro de los casos la razón reside en que el cónyuge es a su vez fundador de la empresa.

3.2.5. Selección.

⁴³³ Recordemos que los Consejos de familia tienden a ser “inclusivos” cuando la familia es pequeña, y “representativos” cuando la familia es amplia, lo cual conlleva que su composición tienda a no ser reducida. En este apartado se puede apreciar una diferencia de factores de composición, respecto a los Consejos de administración, que tenderían más bien a ser “exclusivos”.

Como hemos visto, no existen criterios de elección –al ser consejos de familia inclusivos– en seis casos de la muestra. Habitualmente, pues, basta con ser miembro de la familia firmante del protocolo familiar o acuerdos familiares. En los casos de consejos de familia inclusivos, sí se constatan situaciones especiales que determinan que no se participe en el consejo de familia bien porque se ha decidido así por la familia o bien porque sucede “de facto”⁴³⁴.

En los consejos de familia “representativos” en que se han expresado criterios de elección o selección de los miembros con carácter formal se constatan dos planteamientos. Un planteamiento (Security, Refreshments) se basa en que cada rama familiar selecciona de entre sus miembros al número de representantes asignado. De ese modo, cada rama familiar es libre de nombrar de entre sus miembros a los consejeros que desee. La forma de elección queda así abierta a la libre voluntad de cada rama familiar. De ordinario, los representantes serán elegidos por consenso o por autoridad de los accionistas mayoritarios en cada rama. Otro planteamiento es la elección democrática abierta, no constreñida a la representación por ramas familiares (Copper). En estos casos suelen especificarse las cualidades y, en su caso, condiciones (edad, formación, etc.), para los candidatos elegibles.

Sí se constata una mayor importancia de los criterios de selección y/o elección en base a cualidades blandas o incluso a actitudes, es decir, entusiasmo por participar o voluntad unitiva de la familia. La actitud de servicio a la familia presenta en el consejo de familia una mayor importancia que las competencias y/o cualidades profesionales, si bien se conjuga también con estas.

3.2.6. Consejeros no familiares.

Cuatro casos de la muestra tienen consejeros no familiares (Mediagroup, Pharmacorp, Transcorp y Copper), aunque en cada caso varía su número y naturaleza. En cinco casos de la muestra los consejos de familia solo se componen de consejeros familiares, y algún miembro de la familia se ocupa de las tareas de administración o facilitación. Las familias que no tienen consejeros no familiares en el consejo de familia, sí han utilizado asesores expertos en gobierno de familia en la elaboración de sus protocolos. Por lo tanto, si bien estos asesores no han permanecido como miembros en la vida normal del consejo de familia una vez puesto en funcionamiento, sí han participado en su diseño y regulación. De un modo u otro, estas familias siguen manteniendo a sus asesores iniciales o a otros asesores expertos en gobierno de familia, para cuestiones puntuales o para facilitar reuniones familiares o formativas.

En dos casos de la muestra (Mediagroup y Copper), el consejero no familiar es miembro del consejo, con voz pero sin voto, con un carácter eminentemente facilitador o coadyuvante de la profesionalización de las reuniones.

⁴³⁴ Este es el caso habitual de las viudas mayores de edad, que no suelen sentirse atraídas por participar en estos órganos y ejercen su influencia desde el plano estrictamente familiar o como accionistas. También es el caso de los miembros de la familia que sufren alguna discapacidad o desequilibrio psíquico.

En el caso Pharmacorp hay tres consejeros no familiares en el consejo de familia y, además, estos tienen reconocida facultad de votación⁴³⁵. En la práctica no se adoptan acuerdos por la forma de votación democrática establecida, sino que se busca siempre el consenso. La presencia y participación de los consejeros no familiares suele hacerse efectiva en el consejo de dueños o accionistas y supone una fuerte apuesta por la razonabilidad de los acuerdos, pues muchas sensibilidades pueden ser tenidas en cuenta, sin el apasionamiento propio de los juicios de los consejeros familiares. En cierto modo, la participación de consejeros no familiares es de suyo disuasoria de posturas extremas o subjetivas. Por otro lado, las posiciones razonables compartidas por los consejeros no familiares gozan de una especial posición de autoridad ante los miembros de la familia.

En el caso Transcorp hay también un grupo de tres consejeros no familiares, elegidos dos de ellos por los miembros de cada generación, y el resto por consenso. Los consejeros no familiares no acuden a las sesiones ordinarias del consejo de familia, pero sí mantienen al menos una reunión al año con todos sus miembros. Asimismo, se ocupan de resolver dudas, o atender requerimientos e informes solicitados por el consejo de familia cuando es preciso. Su papel tiene una especial relevancia para tutelar el desarrollo profesional de los miembros de la familia.

Los datos muestran, pues, que todas las familias empresarias acuden a expertos en el diseño y estructura del consejo de familia, sea en el protocolo familiar o mediante reglamentos específicos de gobierno corporativo, pero que en su mayoría prefieren mantener la familiaridad de las reuniones relegando el papel de los consejeros no familiares, bien al consejo de dueños o accionistas, o bien a las situaciones concretas que requieran de su participación.

Solo en dos casos de la muestra (Mediagroup y Copper) hay un consejero no familiar que acude ordinariamente a las sesiones del consejo de familia y participa en ellas con voz pero sin voto, para coadyuvar a la profesionalización y facilitación de las reuniones. En otros dos casos de la muestra participan en el consejo el Director General del *family office* (Pharmacorp), que a su vez actúa como facilitador, o un empleado de confianza de la familia (Security), que actúa como secretario del consejo de administración y del consejo de familia.

⁴³⁵ Cada una de las dos ramas de la familia tiene 1/3 de los votos, y los consejeros no familiares tienen en grupo otro 1/3 de los votos.

COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE FAMILIA

	Nº Consejeros	Generaciones	Género	Cónyuges	Criterio	Asesores	Ramas
DRILLING & Co	4	1 ^a – 2 ^a	M – 3 F – 1	NO	Inclusivo Consanguíneo	<u>NO</u> SÍ PF	3
ELECTROMETAL & Co	7	1 ^a – 2 ^a	M – 3 F – 4	NO	Inclusivo Consanguíneo	<u>NO</u> SÍ PF	6
MEDIAGROUP	5	2 ^a	M – 2 F – 3	NO	Inclusivo Consanguíneo	<u>SÍ</u> 1	6
AGROFOODS	7	1 ^a – 2 ^a	M – 4 F – 3	NO	Inclusivo Consanguíneo	<u>NO</u> SÍ PF	5
PHARMACORP	10	2 ^a – 3 ^a	M – 5 F – 5	NO	Inclusivo Consanguíneo	<u>SÍ</u> 3	6
SECURITY	9	2 ^a – 3 ^a	M – 7 F – 2	SÍ	Representativo Ramas - G	<u>NO</u> SÍ PF	3
TRANSCORP	9	1 ^a – 2 ^a	M – 6 F – 3	NO	Inclusivo Consanguíneo	<u>SÍ</u> 3	8
COPPER	10	1 ^a - 2 ^a – 3 ^a	M – 4 F – 6	SÍ	Representativo Elecciones	<u>SÍ</u> 1	11
REFRESHMENTS	10	3 ^a – 4 ^a	M – 9 F – 1	NO	Representativo Ramas	<u>NO</u> SÍ PF	10

Tabla 52. Elaboración propia

3.3. Reuniones del consejo de familia.

3.3.1. Periodicidad.

La periodicidad de las reuniones de los casos de la muestra va desde la intermitencia (ninguna o una, dos reuniones anuales), hasta la frecuencia mensual (diez o doce reuniones anuales), pasando por la frecuencia bimestral (seis reuniones al año).

Los dos casos (Agrofoods, Refreshments) de reuniones intermitentes sin regularidad se dan en contra de la reglamentación establecida en el protocolo familiar para las reuniones. Son, pues, familias que no han sabido o querido cumplir con las previsiones de reunión para el consejo de familia establecidas formalmente.

Tres casos de la muestra mantienen reuniones trimestrales (Electrometal), o bimestrales (Mediagroup, Pharmacorp).

Cuatro consejos de familia se reúnen con carácter mensual o aproximado (Drilling, Security, Transcorp, Copper).

Es muy común que la frecuencia de las reuniones sea especialmente intensa en periodos de elaboración o revisión del protocolo familiar. Algunos casos, primordialmente en Latinoamérica, refieren una frecuencia de reuniones familiares semanal por periodos de un año.

3.3.2. Duración y lugar.

La duración de las reuniones oscila entre dos horas para las rápidas (Drilling, Security), media jornada (en mañana o tarde, durante cuatro o cinco horas) para la mayoría de los consejos de familia, y todo un día para uno de los casos de la muestra (Transcorp).

El lugar de reunión del consejo de familia es, en la mayoría de los casos, fuera de la sede de las empresas operativas. Así, pueden tener lugar en la casa familiar en alguna ocasión, en las oficinas de la sociedad patrimonial familiar, en la fundación o en una sala de un hotel o club de negocios. Se observa una intención por parte de los miembros de la familia de evitar reunirse en sedes de las empresas operativas.

3.3.3. Convocatoria y Agenda.

La convocatoria se realiza en la mayoría de los casos por escrito y con antelación. En los consejos de familia más profesionalizados se anticipan las fechas de reunión para todo el año.

De ordinario, la convocatoria y la agenda para la reunión son realizadas por el presidente del consejo de familia, en su caso ayudado por el secretario o el facilitador externo. En la confección de la agenda suele permitirse bastante flexibilidad para la introducción de puntos a discutir.

Es mayoritaria también la práctica de diferenciar dos bloques de trabajo en cada reunión, una más referida al desempeño de las empresas (consejo de accionistas) y otra más centrada en actualizarse sobre los miembros de la familia y su vida (consejo de familia), así como sobre el cumplimiento de acuerdos familiares.

3.3.4. Información.

A las convocatorias suele acompañarse la información necesaria para la discusión de los puntos del orden del día.

Sin embargo, no es usual acompañar regularmente la información económico-financiera de desempeño de las empresas, como sería en caso de reuniones del consejo de administración. Esta información relativa al desempeño de las empresas se suele facilitar por cauces distintos al consejo de familia, es decir, mediante reportes pre-establecidos periódicamente para los miembros de la familia. También es muy usual que los miembros del consejo de familia que a su vez son miembros de los consejos de administración de las empresas operativas informen debidamente, de modo oral o con documentos, al resto del consejo de familia.

Por tanto, se constata que el uso en los consejos de familia es facilitar la información *ad hoc* según los temas que se van a discutir en la reunión: legales o tributarios, patrimoniales o financieros, de familia, de protocolo familiar, de compras y ventas, estratégicos, de nuevas inversiones, etc.

Los consejos de familia de la muestra presentan, no obstante, muchas diferencias respecto a la apertura a invitar a profesionales de todo tipo a presentar informes al propio consejo. Sin embargo, suele ser común no invitar a directivos de las empresas del grupo a informar al consejo de familia.

3.3.5. Acuerdos.

Siete de los consejos de familia de la muestra refieren que adoptan sus acuerdos siempre por consenso. Cuando una propuesta no goza del consenso suficiente, se sigue debatiendo y estudiando hasta que el consenso se alcanza.

En el caso Pharmacorp, si bien existen unas reglas de adopción de acuerdos formalmente establecidas, que exigen la mayoría con reglas de reparto de voto de un tercio para cada una de las dos ramas familiares y otro tercio para el grupo formado por los tres consejeros externos, lo ordinario es también alcanzar siempre los acuerdos por consenso.

Solo en el caso Copper se manifiesta que la costumbre de la familia es proceder por votación para aprobar acuerdos y propuestas. En este caso se ha abierto el debate sobre si la votación debiera ser o no secreta.

3.3.6. Actas o Minutas.

Respecto a las actas o minutas, existe una variada gama de usos entre las familias. Algunas de las familias elaboran actas largas en las que se recogen todos los debates y opiniones, principalmente cuando se debaten pactos o acuerdos familiares.

Cuando se trata de consignar lo ocurrido en reuniones de gobierno ordinarias del consejo de familia, lo usual es elaborar actas más sucintas o bien con alguna explicación por motivos pedagógicos, pero no suelen ser minutas muy breves y concisas.

Cuando la agenda se divide en dos bloques, para temas de accionistas y para temas de familia, hay consejos que elaboran actas distintas como órganos distintos aunque tengan la misma estructura y composición (actuando, en expresión coloquial, bajo distintos sombreros), y otros que elaboran una única acta.

La tendencia a acordar por consenso parece influir en la forma de elaborar las actas, consignando lo discutido con mayor profusión para, así, facilitar subsiguientes discusiones y el conocimiento de los distintos puntos de vista que permitan avanzar en la consecución de acuerdos.

REUNIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA

	Periodicidad	Duración	Lugar	Agenda	Información	Acuerdos	Actas
DRILLING & Co.	12 mensual	½ día	Empresa Operativa	<u>Accionistas</u> Familia	-	Consenso	Acta
ELECTROMETAL & Co	4 trimestral	½ día	Casa familiar	<u>Accionistas</u> Familia	Ad hoc	Consenso	-
MEDIAGROUP	6 bimestral	½ día	Hotel	Accionistas Inversión Fundación Familia	Ad hoc	Consenso	Acta
AGROFOODS	-	½ día	Empresa Holding	Ad hoc	Ad hoc	Consenso	-
PHARMACORP	6 - 8	½ día	Oficina familiar	<u>Accionistas</u> Familia	Financiera Ad hoc	<u>Consenso</u> Reglas voto	Acta
SECURITY	12 mensual	2 horas	Empresa Operativa	<u>Accionistas</u> Familia	Financiera Ad hoc	Consenso	Acta
TRANSCORP	12 mensual	½ día	Holding	<u>Accionistas</u> Familia	Ad hoc	Consenso	Acta
COPPER	6 - 8	½ día	Casa familiar	<u>Accionistas</u> Familia	Ad hoc	Votación	2 Actas
REFRESHMENTS	-	1 día	Fundación	Familia	Ad hoc	<u>Consenso</u> Reglas voto	Acta

Tabla 53. Elaboración propia

3.4. Administración y presupuesto.

Los temas relativos a la administración del consejo de familia se refieren aquí a los medios materiales, humanos y económicos con que cuenta para realizar su función.

3.4.1. Sede-servicios.

Cinco de los nueve consejos de familia puede disponer de una sede adecuada propiedad de la familia. En cuatro de los casos (Agrofoods, Pharmacorp, Transcorp y Security) la sede del consejo de familia está en las oficinas holding familiares. Además, en el caso de Pharmacorp se dispone de una estructura muy profesionalizada de *family office*. En el caso Refreshments, la sede del consejo de familia se radica en el edificio de la fundación familiar perfectamente acondicionado al efecto. Los cuatro casos restantes no tienen sede estable y autónoma para la actividad del consejo de familia, pues no existen otras oficinas adecuadas para su función, salvo las propias de las empresas operativas.

3.4.2. Presupuesto.

El presupuesto de los consejos de familia suele incluir, al menos, las partidas necesarias para cubrir los gastos de las reuniones, retiros y viajes familiares, los honorarios de asesores y/o consejeros externos, así como, en su caso, los honorarios de los consejeros familiares. Las familias que disponen de estructuras patrimoniales holding gozan además de servicios especiales de secretaría, administración y gestoría, asesoría legal y tributaria, financiera, etc. No obstante, estos medios materiales y humanos no suelen ser objeto de presupuesto porque son medios adscritos a las sociedades patrimoniales.

3.4.3. Fondos.

Los fondos que de ordinario disponen los consejos de familia son de muy variada naturaleza, pero pueden resumirse en los siguientes:

- Gastos de reuniones familiares, retiros y viajes.
- Fondos de macro-liquidez para adquirir acciones de algún miembro de la familia que desee ejercer su derecho de salida de la empresa familiar.
- Fondos de ayuda a miembros de la familia (pensiones, solidaridad, emprendimiento)
- Fondos de formación y/o educación (becas de estudios)
- Fondos para filantropía o fundaciones familiares.

3.4.4. Remuneraciones.

Son escasos los consejos de familia que remuneran a los consejeros familiares. En algún caso (Mediagroup), se remunera la función del presidente a razón de 1.000 dólares (USD) por sesión para igualar su dedicación con la de los demás miembros de la familia que perciben remuneraciones en el consejo de administración. En el caso Copper, los miembros de la familia tienen fijada también una dieta por asistencia al consejo de familia, si bien es testimonial. Por su parte, Pharmacorp tiene reconocida una dieta de asistencia a los consejos de familia en 500 dólares (USD), lo que se manifiesta como un incentivo para el interés y la dedicación de los consejeros. En el caso Security, al coincidir consejo de administración holding y consejo de familia, la retribución recibida es la propia de los consejeros para este tipo de sociedades. Quizá se advierte como desincentivador el hecho de que no pueda optimizarse tributariamente la retribución, si no es a través de otras fórmulas mercantiles, pues el consejo de familia no tiene de suyo reconocimiento legal.

En relación a los consejeros no familiares que actúan como facilitadores o consejeros permanentes, la remuneración oscila entre los 3.000 dólares (USD) por reunión (Mediagroup), y los 50.000 dólares (USD) por consejero anualmente (Transcorp, Pharmacorp). En empresas no muy grandes, la retribución suele ir ligada a cada reunión, mientras que en las empresas con dimensión de gran corporación la retribución sigue pautas similares al mercado de los consejeros externos e independientes para consejos de administración, y se estructura como retribución anual.

3.4.5. Comités.

Respecto a las actividades que el consejo de familia promueve entre los miembros de la familia destacan los comités de jóvenes (Electrometal, Mediagroup), y los comités de inversiones (Pharmacorp, Security). Pharmacorp tiene, además, un comité de estrategia y planificación (a nivel familiar) y un comité de filantropía, además de comités *ad hoc*, como por ejemplo de nombramientos o de resolución de conflictos. Copper tiene un importante comité de formación, un comité de consortes o cónyuges, y un comité de nombramientos.

ADMINISTRACIÓN DEL CONSEJO DE FAMILIA

	Sede	Presupuesto	Fondos	Servicios	Facilitador	comités
DRILLING & Co	-	NO	Viaje Consultores Agenda	Ayuda a familiares	-	-
ELECTROMETAL & Co	-	SÍ	Reuniones Agenda	Emprendimiento	-	Fundación NxG
MEDIAGROUP	-	SÍ	Fundación Educación Remuneración	Ayuda educación	SÍ	Fundación NxG
AGROFOODS	Holding	NO	Reuniones familiares	Ayuda educación	-	-
PHARMACORP	Oficina familiar	SÍ	Reuniones Agenda Educación	Asesoría Gestoría Finanzas	SÍ	Inversión Estrategia Formación
SECURITY	-	SÍ	Reuniones Consultores Educación	Asesoría Gestoría Finanzas	SÍ	Inversiones NxG Formación
TRANSCORP	Holding	SÍ	Reuniones Asesores Agendas Educación	Asesoría Gestoría Finanzas	-	Reuniones
COPPER	-	SÍ	Reuniones Asesores Formación	Educación	SÍ	Nombramientos Estrategia Cónyuges
REFRESHMENTS	Fundación	NO	Reuniones	-	-	-

Tabla 54. Elaboración propia

4. Funciones de gobierno del consejo de familia.

Del análisis de los casos de la muestra se desprende que las familias otorgan a los consejos de familia funciones de gobierno similares, si bien en la práctica presentan diferencias específicas según sean los modelos de negocio, patrimonio o filantrópicos y según sea, a su vez, la extensión de los miembros de las familias. Las funciones de gobierno se despliegan, por tanto, en función de los ámbitos objetivo (vehículos de creación o administración de riqueza) y subjetivo (miembros de la familia).

Respecto al ámbito objetivo o vehículos de creación y administración de riqueza, al que los consejos de familia extienden su gobierno, podemos hablar de empresas, de sociedades patrimoniales, oficinas familiares o *family offices*, y de instituciones sin ánimo de lucro o de filantropía, generalmente fundaciones.

4.1. Respecto a las empresas.

Las funciones de gobierno del consejo de familia respecto de las empresas se despliegan a su vez en los tres ámbitos de ejercicio del poder de dirección y gobierno típicamente empresarial, es decir, los ámbitos propios de los accionistas, del consejo de administración, y de la dirección o gestión. En la medida en que estos ámbitos estén más o menos profesionalizados, la función de gobierno del consejo de familia es más o menos profesionalizada, a su vez.

Las funciones de gobierno del consejo de familia se alinean en buena medida con las funciones de gobierno complementarias de las empresas, patrimonio y filantropía, respetando o tratando de respetar su ámbito específico de decisión. Cuando el órgano de gobierno correspondiente al ámbito de gobierno o directivo de la empresa funciona adecuadamente, el consejo de familia respeta su ámbito propio manteniendo no obstante los canales de información y comunicación. En el caso Drilling, se llega a definir la función del consejo de familia en relación con los órganos de gobierno de las empresas como meramente “consultiva”. Cuando los órganos de decisión propios de esos niveles no están suficientemente profesionalizados o no existen, el consejo de familia tiende a suplantarlos en el ejercicio de sus funciones⁴³⁶.

4.1.1. Accionistas.

Respecto al ámbito propio de decisión de los accionistas, la función del consejo de familia suele ser coadyuvar a la formación de posiciones, es decir, preformar su voluntad. En algunos casos de la muestra se advierte que hay accionistas mayoritarios o que claramente lideran el grupo familiar y, en consecuencia, el consejo de familia viene a ser el foro en el cual estos comparten los criterios de gobierno, aunque pudieran ejecutarlos sin necesidad del concurso de los demás miembros de la familia (Mediagroup, Security,

⁴³⁶ El consejo de familia presenta así cierta “atractividad” de gobierno y dirección, y ejerce las funciones que otros órganos de gobierno y dirección no ejercen o deberían ejercer.

Copper). En cualquier caso, la discusión o información en el consejo de familia siempre actúa para suavizar la aplicación objetiva y rigurosa de las mayorías accionariales cuando se dan casos de asimetría.

En los casos en que, por el contrario, existe simetría entre los miembros del consejo de familia y las juntas de accionistas de las empresas, la función de gobierno de aquél resulta más importante, es decir, más decisoria que meramente de información. Pero sus decisiones deben entenderse aún limitadas formalmente, pues han de ser trasladadas a las juntas de accionistas que correspondan para ser legalmente eficaces. Esta necesidad de diferenciar formalmente con precisión las facultades decisorias de consejos de familia y de juntas de accionistas, es especialmente importante cuando existen socios o accionistas no familiares en alguna o algunas de las empresas.

Entre los casos de la muestra, y dentro del ámbito de decisiones propias de los accionistas, encontramos una serie de tópicos o temas que también se adscriben al consejo de familia:

- Reversión de beneficios y dividendos.
- Operaciones de fusión, ventas o adquisiciones.
- Alianzas estratégicas.
- Planes estratégicos.
- Nivel de endeudamiento de las empresas.
- Entrada o salida de accionistas.
- Pactos de accionistas.
- Apertura del capital a otros socios, salida a bolsa.

Dado que, en muchos de los casos analizados, los miembros del consejo de familia coinciden con los miembros de las juntas de accionistas –lo cual es un rasgo típico de las empresas familiares de segunda generación–, el consejo de familia viene a ser una reunión de accionistas periódica y, en consecuencia, los límites del ámbito de gobierno propios de ambos órganos se difuminan. Es una práctica bastante habitual de las familias (Drilling, Electrometal, Pharmacorp, Transcorp, Security) desdoblar y dividir su agenda para tratar con la debida formalidad los temas propios de los accionistas, de modo separado a los temas propios de la familia. Esta práctica común ayuda a que las familias comprendan mejor las formalidades necesarias de las decisiones que corresponden por ley o estatutos a los accionistas.

La aportación del consejo de familia en estas graves e importantes decisiones no ha de ser menospreciada. De no existir este gobierno familiar, las decisiones quedarían relegadas a las juntas de accionistas ordinarias anuales, o extraordinarias para la ocasión, y finalmente quedarían abocadas a adoptarse por las mayorías establecidas, quizá sin tiempo necesario para una discusión profunda y extensa. Las reuniones del consejo de familia se demuestran pues muy eficaces para, en un ambiente de menor formalidad que las juntas de accionistas, informar y servir de foro de discusión y debate de todos estos importantes temas, de modo que no existan decisiones que atenten contra la unidad familiar y accionarial.

4.1.2. Consejo de administración.

Respecto al consejo de administración de las empresas, el consejo de familia tiene la autoridad derivada de reflejar la voluntad de los accionistas. Cuanto más refleje el consejo

de familia la voluntad mayoritaria de los accionistas, tanta más autoridad tendrá y ejercerá sobre los consejos de administración y su función de gobierno.

En este ámbito, pues, el consejo de familia debe respetar por un lado las competencias de las juntas de accionistas sobre el consejo de administración, y, por otro, la diferencia de ámbitos de decisiones distintos para los accionistas y el consejo.

Las funciones más típicas que hemos encontrado en los casos de la muestra referidas a los consejos de administración son:

- Nombramiento y salida del presidente del consejo de administración.
- Nombramiento y salida de consejeros familiares.
- Nombramiento y salida de consejeros externos e independientes.
- Evaluación de desempeño del consejo de administración.
- Recibir información, y ser consultado por el consejo de administración.

Una de las familias de la muestra (Electrometal) refiere la mayor complejidad de tomar decisiones respecto al nombramiento de miembros de la familia como consejeros. En estos casos se aprecia que el consejo de familia es un foro hábil para lograr un nivel de unidad más profundo que las juntas de accionistas, en el cual los miembros de la familia pueden expresar sus opiniones o sentimientos con mayor libertad y facilidad de expresión.

Resulta muy habitual que al consejo de familia se le adscriba la función de definir el perfil de los consejeros externos e independientes, o bien de supervisar o dar su visto bueno a los nombramientos, garantizando así también la unidad de la familia en esas decisiones. En muchos casos, la incorporación de consejeros externos e independientes ha sido uno de los temas más trabajados en el protocolo familiar y el consejo de familia ha quedado encargado de su cumplimiento, por lo que despliega su función impulsando el debate sobre perfiles y/o candidatos idóneos hasta que se produzca el nombramiento.

También por regla general la presidencia del consejo de administración es un tema que se consensua a nivel de consejo de familia, pese a que es un cargo que debiera ser objeto de nombramiento en el seno del propio consejo de administración.

Varios de los casos analizados (Electrometal, Mediagroup, Pharmacorp) establecen canales de comunicación formales del consejo de familia y el consejo de administración, en forma de reuniones conjuntas, o de asistencia de consejeros externos e independientes a las sesiones del consejo de familia.

4.1.3. Dirección y/o gestión.

A nivel de decisiones de dirección y/o gestión, el consejo de familia suele permanecer al margen, pues se entiende que se trata de un nivel muy operativo sobre el cual no se aporta un especial valor.

Sin embargo, sí hay una serie de cuestiones sensibles a las familias empresarias que, de un modo u otro, son o pueden ser objeto de supervisión por parte de los consejos de familia:

- CEO y directivos clave de primera línea.
- Nombramientos o salida de miembros de la familia.

De ordinario, la cuestión referente a si el CEO debe ser o no un miembro de la familia adquiere mayor relevancia en el seno del consejo de familia que la cuestión más práctica de su nombramiento o evaluación de desempeño.

Asimismo, se constata en muchos de los casos analizados una especial intensidad en la atención a los nombramientos de miembros de la familia para trabajar en las empresas (Electrometal, Agrofoods, Mediagroup, Security, Transcorp, Copper, Refreshments), pues esas decisiones tienen un carácter o presentan unas consecuencias que suelen afectar a las relaciones familiares. Casi todos los consejos de familia analizados, si bien declaran que respetarán el ámbito de funciones específico de los órganos de dirección de las empresas, suelen reservarse cierta capacidad de supervisión, recepción de información e incluso veto, sobre las decisiones de contratación de miembros de la familia. En casi todos los casos analizados, la familia y el consejo de familia, por tanto, tiene reglas aprobadas sobre la incorporación de miembros de la familia en las empresas. En consecuencia, el consejo de familia tiene la función de, al menos, supervisar que tales reglas se están aplicando correctamente cuando no se reserva expresamente facultades de aprobación o veto de tales decisiones.

Por último, y en relación a las funciones del consejo de familia en relación a otros órganos de gobierno de las empresas: dividendos, nombramiento de consejeros externos y nombramientos de miembros de la familia para puestos directivos o de consejo, son los temas que más comúnmente se adscriben a los consejos de familia, invadiendo o suplantando competencias de juntas de accionistas, consejos de administración o directores generales.

También es común que el consejo de familia respete más escrupulosamente el ámbito de competencias de juntas de accionistas y consejos de administración en las sociedades en que existen socios o accionistas no familiares, así como en los consejos de administración más profesionalizados. Y bajo la misma lógica, en aquellas empresas de propiedad íntegramente familiar y menos profesionalizadas en sus consejos de administración, la función del consejo de familia suele intervenir más en la gestión operativa.

A este respecto es importante subrayar que, en la práctica, muchos de los casos analizados (Mediagroup, Transcorp, Security, Refreshments) conjugan grupos de sociedades con órganos de gobierno articulados y otros grupos de sociedades y empresas que no tienen en realidad órganos de gobierno desarrollados⁴³⁷. Los consejos de familia analizados suelen pues atraer hacia sí las funciones de gobierno de estas empresas cuyo gobierno no está aún desarrollado o definido.

4.2. Respetto al patrimonio.

Además de las empresas propiamente dichas, hemos visto que algunas familias desarrollan otras sociedades patrimoniales o vehículos de administración de su riqueza patrimonial (Pharmacorp, Security, Transcorp). Estas sociedades tienen un sentido y finalidad distinta a la propiamente empresarial, aunque coincidan en su sometimiento a la legislación mercantil.

⁴³⁷ Se trata de casos en los que los consejos de administración son meramente formales (de papel) para cumplir la regulación legal (aunque no se reúnen) o bien de casos en que ni existen consejos de administración por estar encomendada esta función a personas individuales.

Tales sociedades patrimoniales se gestionan con un sentido de preservación del patrimonio familiar más que con sentido de riesgo, pues para eso están ya las empresas. Habitualmente esas sociedades suelen detentar inmuebles afectos o no a la actividad de las empresas, o bien activos financieros, o, por último, participaciones accionariales bajo modalidad de inversión o capital riesgo.

En general todos los casos analizados muestran una preocupación familiar por los temas de conservación patrimonial, es decir, de preservación de parte del patrimonio de los riesgos inherentes a las actividades empresariales. Así, las familias trabajan desde la constitución de sociedades patrimoniales inmobiliarias separadas de sus negocios operativos (Electrometal, Mediagroup, Agrofoods), hasta la constitución de sociedades patrimoniales holding para la recepción de dividendos o vehículos de inversión colectiva familiar (Pharmacorp, Security, Transcorp). Si bien todas las familias empresarias trabajan con más o menos intensidad en la preservación de su patrimonio, no todas llegan a dotar a estas actividades de una estructura profesionalizada, o de gestión y gobierno autónomos. La mayoría de las familias analizadas tienen algún nivel de política patrimonial, unas pocas tienen además gestión separada de los temas patrimoniales y asesores profesionalizados, mientras que solo algún caso ha profesionalizado completamente la estructura de administración patrimonial, constituyendo su propia oficina familiar o *family office*.

Esta línea de trabajo patrimonial es de una gran importancia para las familias, y abre toda una temática de gobierno muy específica de la familia, y ajena al ámbito de decisión de los órganos de gobierno de las empresas.

En los casos analizados, se han encontrado adscritas a los consejos de familia las siguientes funciones, que tienen que ver con la administración del patrimonio familiar:

- Estrategia patrimonial de la familia.
- Determinación del nivel o perfil de riesgo.
- Segmentación de la actividad patrimonial (inmobiliaria, financiera, capital riesgo).
- Determinación de la estructura profesional (*multi-family office*, *family office*).
- Servicios a prestar a los miembros de la familia.

El caso Pharmacorp muestra la constitución de una oficina familiar completamente profesionalizada y dotada de una organización directiva autónoma, mientras que los casos Transcorp y Security muestran familias que tienen determinados servicios de inversión financiera y familiares, sin haber desarrollado una oficina familiar o *family office*.

Con independencia del nivel de profesionalización que cada familia alcanza en el desarrollo de la administración del patrimonio, los consejos de familia suelen encargarse muy directamente de las funciones de gobierno que son propias de esta actividad, pues estas son decisiones que pertenecen al ámbito de la familia y, sin embargo, pasa un tiempo hasta que desarrollan una estructura profesional de gobierno (Mediagroup, Agrofoods, Security, Transcorp).

En algunos casos el propio consejo de familia crea comités de inversiones que trabajan más profesionalizadamente en este ámbito (Pharmacorp, Security).

4.3. Respecto de la filantropía.

Una tercera actividad propia de las familias empresarias en la creación y administración de riqueza es la propia de la filantropía o actividades sin ánimo de lucro en general. Al igual que sucede con las actividades de administración patrimonial cuyo foco es la preservación de la riqueza, en estas actividades de filantropía, o realizadas sin ánimo de lucro, la finalidad es crear riqueza por otros medios.

Las actividades de las familias empresarias van aquí desde la involucración en proyectos sociales, donaciones y ayudas muy diversas, a los compromisos de financiación estable de proyectos de todo tipo (culturales, deportivos, solidarios, etc.), y finalmente a la constitución de fundaciones familiares con objetivos definidos por los miembros de la familia.

Esta actividad también origina un ámbito de gobierno que la familia empresaria ha de encauzar, y al que no necesariamente llega el ámbito de competencias de los órganos de gobierno de las empresas o del patrimonio. Así, entran dentro del ámbito del consejo de familia las siguientes funciones:

- Compromisos de aportación de fondos o trabajo a proyectos.
- Definir la visión de la familia para esta actividad.
- Definir los fondos y la procedencia para financiar las actividades.
- Constituir la fundación familiar u otros vehículos.
- Nombrar a los miembros de la junta directiva y consejos asesores.
- Supervisar los nombramientos de miembros de la familia para trabajar en la fundación.
- Recibir información y evaluar el desempeño de estas actividades.

Entre los casos de la muestra, seis familias tienen actividades filantrópicas vehiculadas a través de fundaciones. En dos casos, las fundaciones están ligadas directamente a las empresas (Security, Copper), y en cuatro casos (Electrometal, Mediagroup, Pharmacorp y Refreshments) las fundaciones están más ligadas a la familia.

En todos los casos se reconoce al consejo de familia una función de armonización de todas las actividades familiares, según la cual ha de recibir información de la actividad de la fundación. Pero en el caso de las fundaciones ligadas a la familia, la vinculación es mayor que en el caso de las fundaciones ligadas a las empresas. Asimismo, la función del consejo de familia es más importante e intensa en el momento de la creación y puesta en marcha (Electrometal, Mediagroup), mientras que pasa a ser más residual una vez que la fundación desarrolla su propio órgano de gobierno –el patronato o junta directiva. En los casos analizados, las fundaciones familiares con patronatos o juntas directivas constituidas y en funcionamiento tienen reconocida mucha autonomía, aunque el consejo de familia recibe información de sus actividades por cuanto inciden en su reputación familiar y empresarial y/o pueden reclamar sinergias –o generar conflictos–, con la familia y/o con las empresas.

4.4. Respecto a la familia.

Tras el análisis de la función de gobierno respecto a las tres distintas actividades que hemos constatado en las familias empresarias, viene el análisis de la función de gobierno propia de la familia. En este ámbito de actividad se encuentran solapamientos con la actividad propia de empresas, patrimonio y filantropía, pero también hay algunas funciones de gobierno exclusivas de la familia, y al margen de las anteriores actividades.

Las funciones de gobierno que hemos constatado entre los casos analizados en la muestra están las siguientes:

- a. Discutir y aprobar el protocolo familiar o los acuerdos familiares
 - Promover su cumplimiento
 - Interpretar su aplicación
 - Modificar su contenido, revisarlo

- b. Dinámicas familiares
 - Determinar la pertenencia a los diferentes órganos de gobierno de la familia
 - * asociación familiar
 - * asamblea familiar
 - * comités familiares
 - Organizar las reuniones familiares, viajes, retiros.

- c. Crear y administrar fondos familiares
 - Pensiones, jubilación, viudedad
 - Salud, seguros
 - Becas, estudios
 - Emprendimientos
 - Filantropía

- d. Atención a los miembros de la familia
 - Ayuda y solidaridad
 - testamentos y regímenes matrimoniales
 - tutelas y situaciones especiales

- e. Establecer la visión de la familia a futuro

- f. Códigos de conducta y reputación familiar
 - Uso de patrimonio empresarial o familiar

- Conducta personal y ética
- Actividades sociales o representativas

- g. Asegurar la unidad familiar, anticipar y resolver conflictos
- h. Gestionar la transición generacional y sucesión

En todos los casos de la muestra se constata la existencia de uno o varios protocolos o acuerdos familiares. Estos protocolos o acuerdos suponen la formalización de políticas y reglas de actuación, que van más allá de concretas decisiones que requieren la intervención coyuntural de la familia. En todos los casos, la concurrencia de esas reglamentaciones o políticas supone que la familia ha abierto un nivel más profundo de reflexión que el que corresponde a los órganos de gobierno de la empresa, y ha acometido una regulación de políticas que trascienden una situación determinada y pueden servir de marco a un indeterminado número de decisiones. En consecuencia, y por su propia naturaleza, las familias proyectan o anticipan situaciones de potencial conflicto, y abordan reglas o políticas que servirán de guía a decisiones concretas futuras.

Como foro de comunicación familiar, el consejo de familia es el lugar idóneo y apropiado para la discusión de cualesquiera temas que afecten a los miembros de la familia en su relación con las empresas, el patrimonio o la filantropía. En todos los casos de la muestra se evidencia esta función de foro de comunicación y debate familiar del consejo de familia. Informar, conversar, expresar diferentes puntos de vista, dar cuenta de la existencia de sensibilidades distintas, permitir que los miembros de la familia puedan participar efectivamente, son finalidades principales de los consejos de familia.

Se constata que los casos que mayor frecuencia de reuniones del consejo de familia tienen (Pharmacorp, Transcorp, Copper, Mediagroup) presentan a su vez un mayor grado de satisfacción con su desempeño como órgano de gobierno. A su vez, en los casos en que el consejo de familia se reúne coyunturalmente según las necesidades (Agrofoods, Refreshments), su funcionalidad queda desdibujada o se minusvalora, y el grado de satisfacción de la familia con su desempeño es escaso.

5. Dinámicas de gobierno del consejo de familia.

Las dinámicas de gobierno explican las relaciones que guardan unos órganos con otros dentro del marco del gobierno corporativo empresarial y familiar.

5.1. Con los órganos de gobierno de la empresa.

5.1.1. Juntas de accionistas.

Como hemos visto, es muy común en los casos analizados que el consejo de familia guarde una estrecha simetría en su composición con la junta de accionistas de la empresa.

Esta correlación se observa con mayor claridad en los casos de transición temprana de primera a segunda generación (Drilling, Electrometal, Mediagroup, Agrofoods, Transcorp).

La simetría en la composición de miembros del consejo de familia y de la junta de accionistas no significa que exista a su vez simetría en el ejercicio del poder. Es común también a los casos analizados que la potencial simetría de participación accionarial entre los hermanos no exista mientras están vivos los miembros fundadores (cuya participación puede ejercer como arbitradora de eventuales conflictos), o bien que haya un miembro de la familia con mayor participación accionarial, y por tanto poder, que los demás (Mediagroup, Security, Copper). También se aprecia que la simetría o asimetría de poder puede variar según las empresas o sociedades patrimoniales. Así, Mediagroup permite la asimetría clara de un hermano con más acciones en la empresa operativa, pero mantiene la igualdad de participación para la empresa patrimonial de inversiones.

Como hemos visto al analizar la organización de las reuniones y la agenda de los consejos de familia, en la práctica totalidad de los casos analizados se distingue la función del consejo de dueños o accionistas y la función más genuina del consejo de familia. Únicamente Copper y Refreshments, en etapas de familia más extensa, llegan a definir las funciones del consejo de familia y distinguirlas claramente de las propias de los accionistas⁴³⁸. Se constata, por tanto, que especialmente en las primeras transiciones de la empresa familiar, dado que se guarda estrecha relación entre la composición accionarial y del consejo de familia, éste viene a ejercer las funciones de los accionistas de modo habitual. Se aprecia también el esfuerzo que todos los consejos de familia realizan para respetar la diferencia formal de ambos órganos de gobierno, diferenciando bloques de debate y decisión. En Agrofoods, se consigna expresamente que cuando hayan de adoptarse decisiones que afecten a los accionistas, el acuerdo exigirá la mayoría de votos según se establezca en los estatutos. En Copper, la junta de accionistas tiene un bloque informal previo al que se invita a todos los accionistas familiares a recibir información exhaustiva, para garantizar que la junta formal que se realiza a continuación discorra por los cauces previstos.

En resumen, los casos de la muestra evidencian que las periódicas reuniones del consejo de familia cumplen una importante función preformadora de la voluntad de los accionistas, aunque se intenta diferenciar bien las funciones para respetar el ámbito de gobierno propio de los accionistas, respetando la ley y los estatutos sociales. Cuanto mayor es la simetría en la composición del consejo de familia y del accionariado, así como la simetría en la participación accionarial o de ejercicio efectivo de poder de voto y decisión, mayor es el riesgo de confusión funcional y de gobierno. Se aprecia, pues, una mayor tendencia a que el consejo de familia invada, consciente o inconscientemente, competencias propias de los accionistas en esos primeros estadios.

También se observa que la diferenciación de funciones y el respeto a las formalidades legales se respeta aún más en los casos en que las empresas corporativas tienen socios no familiares o están abiertas a bolsa, razón por la cual la posición de la familia en esas juntas de accionistas requiere de un mayor trabajo y rigor procedimental. En esos casos (Agrofoods, Pharmacorp, Security, Transcorp), se observa un mayor rigor en la diferencia entre consejo de familia y consejo de accionistas o dueños (*owner's council*).

⁴³⁸ En el caso Refreshments, como se recordará, los miembros de la familia que se integran en el Protocolo familiar y por tanto en el consejo de familia únicamente agrupan el 78,67% del accionariado.

5.1.2. Consejos de administración.

La relación de los consejos de administración con el consejo de familia viene a estrechar o hacer más cercana y habitual la relación del consejo de administración con los accionistas. A este respecto, el consejo de administración busca en el consejo de familia el apoyo que espera obtener de los accionistas, con independencia de que exista mayor o menor simetría entre ambos órganos.

Desde el punto de vista del consejo de familia, para ejercer sus funciones propias de gobierno es imprescindible recibir información habitual y mantener una relación de comunicación abierta con el consejo de administración y sus miembros, especialmente por lo que toca a los presidentes y a los consejeros externos e independientes.

En los casos Drilling, Electrometal, Mediagroup y Copper se observa una abierta relación entre el presidente del consejo de familia y el presidente del consejo de administración, que permite en buena medida complementar la función de ambos órganos. En Drilling, Electrometal y Mediagroup se ponen en práctica acciones para interactuar con los consejeros externos e independientes del consejo de administración. Parece deducirse de los casos analizados que las empresas con un grado de desarrollo corporativo mayor y, a su vez, con presencia de consejeros externos en el consejo de familia, no tienen formalmente canales de comunicación establecidos con los consejeros externos e independientes del consejo de administración (Pharmacorp, Security, Transcorp, Copper, Agrofoods)⁴³⁹.

Por regla general, se observa que la información sobre los consejos de administración y su desempeño, así como la comunicación del consejo de familia con los consejos de administración, se realiza principalmente a través de los consejeros familiares. Como, habitualmente, esos consejeros miembros de la familia son a su vez accionistas y miembros del consejo de familia, se garantiza así la armonía y continuidad de gobierno entre los distintos órganos.

En muchos de los casos analizados se observa una tendencia clara a que el consejo de familia actúe de hecho como un consejo de administración de tipo “holding”, bien respecto de las empresas que en muchas ocasiones tienen distintos consejos de administración cuyas funciones deben ser armonizadas, bien respecto de las demás actividades patrimoniales (inmobiliarias, financieras, de capital riesgo, etc.) o filantrópicas (Agrofoods, Mediagroup, Pharmagroup, Transcorp, Security). Como hemos visto en el caso Security, el mismo consejo de administración holding es identificado y definido en el protocolo familiar como consejo de familia. Los casos de mayor desarrollo empresarial corporativo, que a su vez suelen ser los casos en que la familia ha de desarrollar una mayor actividad patrimonial con los dividendos obtenidos periódicamente, parecen generar un mayor volumen de trabajo en funciones de gobierno societario y, por tanto, convierten al consejo de familia en un consejo más tipo holding o de accionistas y le dejan menos espacio para centrarse en cuestiones de familia de modo exclusivo o preponderante.

Por el contrario, en aquellos casos en que la dirección y gobierno del grupo de empresas no presenta mucha complejidad, o no existe desarrollo de actividades patrimoniales y la familia además es extensa (Copper, Refreshments), la diferencia de funciones entre el

⁴³⁹ Este hecho parece confirmar que no es adecuado que los consejeros externos e independientes del Consejo de administración se vean entrometidos en cuestiones propiamente familiares.

consejo de administración corporativo y el consejo de familia es neta y casi no existe confusión entre los temas a debatir y decidir en uno y otro órgano.

5.1.3. CEO y directivos de la empresa.

Se advierte en los casos analizados mucho respeto a la autonomía del CEO y los directivos de las empresas, muy especialmente cuando no son miembros de la familia. En los casos en que el CEO es un miembro de la familia suele estar presente como consejero miembro del consejo de familia, por lo que la comunicación es natural.

La relación de comunicación del consejo de familia con la empresa se mantiene pues al nivel del accionariado y respecto al ámbito operativo, al nivel del consejo de administración.

5.2. Con los órganos de gobierno de la familia.

5.2.1. Asociación o asamblea familiar.

La relación y comunicación del consejo de familia con la asociación o asamblea familiares⁴⁴⁰ parece configurarse de acuerdo a dos modalidades, que dependen, como en el caso de los accionistas, de su mayor o menor simetría o identidad.

Por un lado, cuando el consejo de familia es de tipo inclusivo se identifica o agrupa a todos los miembros de la familia que han suscrito el protocolo familiar o los acuerdos familiares. En consecuencia, el consejo de familia es un reflejo de la asociación o asamblea familiar. Si la composición es la misma, se hace evidente que no hay necesidad alguna de relación orgánica distinta. En estos casos, el consejo de familia y la asociación o asamblea familiares son lo mismo, si bien en la práctica las familias suelen denominar a la reunión familiar amplia –no solo la de los miembros de tal asociación–asamblea familiar. Así, las reuniones del consejo de familia son las reuniones propiamente de gobierno, mientras que las reuniones –mal denominadas– de asamblea familiar o reunión anual no son propiamente reuniones de gobierno sino de información, formación y participación general y abierta de todos los miembros de la familia potenciales accionistas y sus cónyuges (Drilling, Electrometal, Mediagroup, Agrofoods, Pharmacorp, Transcorp).

En segundo lugar, en aquellos otros casos en que el consejo de familia es propiamente representativo (Security, Copper, Refreshments), pues no se identifica con los miembros de la asociación o asamblea familiar, sino que los representa por motivos de eficiencia organizativa, la relación orgánica se orienta a respetar esa legitimidad de gobierno. Así, el consejo de familia debe ser consciente de que ejerce sus funciones por delegación de la asociación o asamblea familiar, y que solo puede actuar legítimamente y de modo autónomo en los términos delegados. Eso quiere decir que el consejo de familia debe, en

⁴⁴⁰ Recuérdese que la asociación o asamblea familiar se define –cuando utilizamos el término con rigor– por la pertenencia y suscripción de los acuerdos familiares o Protocolo familiar. Estos son los miembros de la familia que articulan un cuerpo “objetivo” y “subjetivo” de gobierno que se reúne formalmente para revisar su ejecución y cumplimiento o modificarlo.

los demás casos, convocar a la asociación o asamblea familiares para rendir cuentas de su actuación y someter a su aprobación o ratificación los acuerdos que le correspondan.

A pesar de que la distinción de funciones de gobierno es clara, se aprecia que en la práctica las familias no llevan al extremo el rigor de esa función de gobierno, o quizás les cueste esa labor organizativa, por lo que, si bien el consejo de familia no es el órgano formalmente legítimo para ejercer determinadas funciones, finalmente se le reconoce esa autoridad o se tratan de minimizar las complejidades de organización y reunión de la familia. Así, en el caso Security no se ha revisado nunca el protocolo familiar y, siendo el consejo de familia el consejo de administración holding, únicamente se promueven reuniones familiares con fines informativos y formativos, más que de gobierno. En el caso Refreshments, como hemos visto, el consejo de familia no ha conseguido reunirse más que esporádicamente y, dada la extensión de la familia y su carácter representativo de ramas, viene a representar a todas las ramas familiares evitándose así las reuniones masivas⁴⁴¹. El caso Copper, por su parte, único en la muestra con consejo de familia representativo por elección (no representativo por selección de cada rama familiar) sí mantiene esa distinción formal de gobierno, y la asociación o asamblea familiar ha de reunirse al menos para aprobar las modificaciones al protocolo familiar, así como para nombrar nuevos miembros del consejo de familia cuando proceda la rotación de cargos por cumplimiento de los plazos establecidos.

5.2.2. Reuniones familiares.

La configuración de las reuniones familiares manifiesta la relación de los consejos de familia con todos sus miembros o con determinados grupos o segmentos de miembros (cónyuges, jóvenes, etc.). Si bien la relación propiamente de gobierno, desde el punto de vista de la legitimidad de los acuerdos, se mantiene con la asociación y asamblea familiar, es unánime la práctica de reunir para informar, formar y permitir participar a todos los miembros de la familia.

En algunos casos se respeta la distinción formal de legitimidad de gobierno y se dividen las reuniones familiares en varios bloques, según los niveles de pertenencia, miembros de la asamblea o asociación familiar, cónyuges, jóvenes aún no accionistas, etc.

El fin principal de las reuniones familiares amplias es facilitar el trato mutuo entre los miembros de la familia, creando un clima propicio para la unidad afectiva, cuya eficacia ha de dejarse sentir *a posteriori*, al ejercerse las funciones de gobierno. Esa finalidad se evidencia por cuanto en los casos de la muestra muchas familias intentan trascender la rutina y el ámbito de las reuniones ordinarias, diseñando y organizando reuniones de uno o varios días, en muchas ocasiones a través de viajes familiares que obligan a la convivencia de todos (Drilling, Electrometal, Pharmacorp, Transcorp, Security, Copper). En otros casos se organizan celebraciones y eventos diseñados para que puedan asistir cuantos más miembros de la familia mejor, aunque no impliquen grandes desplazamientos, viajes y estancias de más de un día fuera del hogar familiar (Agrofoods, Mediagroup, Refreshments).

⁴⁴¹ Cada rama familiar discute por su cuenta las proposiciones del consejo de familia, y no se discuten en una reunión amplia de la asociación o asamblea familiar sino que se traen al consejo de familia de nuevo para su aprobación.

En estas reuniones, además de la convivencia de todos los miembros de la familia se evidencia la especial atención a la información y formación de dos segmentos de miembros de la familia que a menudo quedan fuera del ámbito legítimo de gobierno de la asociación familiar, asamblea familiar y consejo de familia, como son los cónyuges (Pharmacorp) y los jóvenes (Electrometal).

5.2.3. Comités.

Para organizar mejor su trabajo algunos consejos de familia constituyen comités con temas específicos a desarrollar o supervisar, delegando en ellos ciertas funciones y manteniendo la potestad de supervisión. Estos comités varían según su objeto: jóvenes y siguiente generación (Electrometal), cónyuges (Copper), inversiones (Pharmacorp, Security), estrategia (Pharmacorp), formación y educación (Security, Copper), filantropía (Security) y nombramientos (Copper).

6. Desempeño, evolución y retos.

6.1. Desempeño.

En todos los casos analizados se manifiesta un elevado grado de satisfacción con el desempeño del consejo de familia. Este grado de satisfacción es claramente mayor en los casos en que el consejo de familia se reúne un mayor número de veces de modo ordinario (Pharmagroup, Transcorp, Copper, Mediagroup), y con contenidos familiares además de empresariales. En los casos en que el consejo de familia se reúne esporádica o coyunturalmente (Agrofoods, Refreshments), la satisfacción por su existencia y actuación coyuntural es igualmente alta, aunque se entienda que es mejorable su funcionamiento en el gobierno ordinario.

En todos los casos, la puesta en funcionamiento del consejo de familia ha constituido un impulso o respaldo al proceso de profesionalización de las estructuras directivas y de gobierno. Así, como hemos visto, en muchos de los casos el consejo de familia es el catalizador efectivo de una mayor implicación de los accionistas –que llegan a constituirse como consejos de dueños paralela y simultáneamente al consejo de familia– en el gobierno de las empresas (Drilling, Electrometal, Mediagroup, Pharmacorp, Transcorp, Security). Se advierte como, de no ser por el impulso dinamizador del consejo de familia, los accionistas no estarían tan implicados y/o comprometidos con el gobierno efectivo de las empresas.

Asimismo, junto a ese proceso de mayor compromiso de los accionistas familiares a través del consejo de familia y los consejos de dueños (*owner's councils*) también se evidencia un impulso a la profesionalización de los consejos de administración mediante la incorporación de consejeros externos e independientes (Drilling, Electrometal, Mediagroup, Agrofoods). En algunos casos, la puesta en funcionamiento del consejo de familia habilita el espacio adecuado para que miembros de la familia que hasta entonces eran miembros del consejo de administración renuncien libre y voluntariamente al cargo, dejando más espacio y puestos para la incorporación de consejeros externos e independientes, o para la rotación de consejeros familiares (Electrometal, Mediagroup,

Agrofoods, Copper). Electrometal llega a nombrar un presidente del consejo de administración de entre los consejeros externos e independientes.

También se observa que el consejo de familia es en ocasiones un factor impulsor de la profesionalización de los consejos de administración por la vía de la mayor formación y responsabilidad de los consejeros familiares. Estos se ven ahora en la posición de tener que rendir cuentas a un órgano más dinámico y efectivo que la junta de accionistas formal (Mediagroup, Electrometal, Pharmacorp, Security, Transcorp). Por otro lado, el consejo de familia es a su vez un órgano hábil para la formación de miembros de la familia en temas de gobierno y, por lo tanto, facilita que puedan formar parte en el futuro de los consejos de administración (Pharmagroup, Security, Transcorp, Copper). Por así decirlo, el consejo de familia logra hacer “familiar” la función de gobierno a los miembros de la familia con menor formación en ese aspecto.

Respecto al nivel más operativo propio del CEO y de la dirección, también se observa que los consejos de familia suponen un factor de impulso de una mayor profesionalización directiva, ya que incorporan directivos no familiares en puestos críticos (Electrometal, Mediagroup, Agrofoods, Pharmacorp) sustituyendo a miembros de la familia. O bien, cuando los puestos de CEO o directivos clave recaen en miembros de la familia (Drilling, Security, Copper, Refreshments), se observa un mayor grado de fiscalización de su desempeño profesional y una mayor apertura a su rotación futura, sustituyendo el puesto por un directivo no familiar.

En algunos casos se observa como este impulso de profesionalización de las estructuras de gobierno y dirección alcanza también a la esfera de la administración patrimonial. Así, muchas familias toman conciencia de la importancia de desarrollar otras actividades distintas a las empresariales, y de finalidad más preservadora o patrimonial, que no necesitan el desarrollo de grandes estructuras directivas y, en consecuencia, avanzan en ese sentido (Mediagroup, Agrofoods, Pharmacorp, Security, Transcorp, Refreshments). En algunos casos las familias acometen actividades inmobiliarias; en otros casos desarrollan ciertas estructuras de inversión financiera; y, por último, también algunas familias configuran estructuras de inversión en capital riesgo o en otras actividades empresariales diversificadas de su grupo. Desde el consejo de familia se suple la ausencia de organización directiva y de gobierno de estas actividades, impulsando su desarrollo y, en su caso, la profesionalización. Varias familias desarrollan estas actividades desde sociedades holding y con asesores externos (Agrofoods, Transcorp, Security), mientras que otras familias desarrollan estructuras profesionales propias dotadas con recursos suficientes (Pharmacorp).

La puesta en funcionamiento del consejo de familia, también supone una conciencia mayor del valor patrimonial de la participación accionarial. Así, en la entrevista realizada a un miembro de Refreshments, este subrayaba la importancia de que los órganos de gobierno garantizaran “*que la empresa siga valiendo dinero*”.

Respecto a las actividades de filantropía, se observa también que los consejos de familia suponen un impulso que va desde el planteamiento de la creación de la fundación familiar (Electrometal, Mediagroup, Transcorp) hasta el apoyo ordinario de las actividades de la fundación empresarial o de la familiar ya creada, buscando las sinergias entre la familia y esas actividades de alto contenido en valores (Pharmacorp, Security, Copper, Refreshments).

Prácticamente en todos los consejos de familia se acredita un alto interés de la familia por participar, estar informada y aportar, en la medida de lo posible, a estas actividades filantrópicas o fundacionales.

Finalmente, es reseñable la efectividad que los consejos de familia tienen en la mejora de la comunicación entre los miembros de la familia y su sintonía o alineación con los intereses comunes.

6.2. Evolución y retos que enfrentan a futuro.

En los casos analizados se observan las siguientes tendencias de evolución en los consejos de familia:

6.2.1. Transición en el *contenido de sus funciones* y formalidad.

De reuniones o consejos de familia como órganos informales de comunicación a órganos formales de gobierno. Asimismo, transición de consejos de familia centrados en el protocolo o acuerdos familiares a consejos de familia centrados en el ejercicio de funciones de gobierno ordinarias. Algunos de los casos muestran la dificultad de esta transición, y no llegan a reunirse sino coyunturalmente (Agrofoods, Refreshments).

6.2.2. Transición en los *criterios de composición* del consejo de familia.

Desde criterios de mayor inclusión familiar (incluso de cónyuges, como en Agrofoods) a criterios de inclusión familiar consanguínea, hasta los criterios de representatividad por ramas familiares (Security, Refreshments), o bien por elección según cualidades (Copper). La transición del consejo de familia inclusivo hacia el representativo parece natural y fácil si la representación es de ramas familiares. El caso de la transición hacia modelos de consejo de familia representativo por elección democrática y cualidades de los miembros de la familia parece más difícil de acometer e implantar.

6.2.3. También parece advertirse en todos los casos una cierta *ralentización de los procesos sucesorios* conforme se avanza en la etapa generacional.

Así, los miembros de la segunda generación parecen participar en los órganos de gobierno o acceder a la condición de accionistas más jóvenes que los miembros de la tercera generación. Las sociedades de hermanos se demuestran más lentas a la hora de transmitir la condición de accionistas a sus hijos, y en consecuencia para abrir la participación de los miembros de la tercera generación en los consejos de familia (Drilling, Electrometal, Mediagroup, Pharmacorp, Security).

Otras cuestiones, como la rotación de puestos en el consejo de familia, la incorporación de consejeros externos, la mayor periodicidad de reuniones y su sincronización con otros órganos de gobierno corporativo, así como la evolución hacia múltiples consejos de familia y su armonización, parecen presentarse como un reto para los consejos de familia de los casos analizados.

PARTE TERCERA

LOS NIVELES DEL GOBIERNO FAMILIAR

Una vez recorrida la literatura existente sobre el gobierno familiar y el consejo de familia así como examinados los casos de la muestra, corresponde profundizar en la función de gobierno del consejo de familia. Dentro de este fin general de gobierno, nos proponemos trabajar sobre tres niveles distintos de actividad o dinamismo:

- (1) Nivel competencial.
- (2) Nivel funcional-cultural
- (3) Nivel antropológico.

El nivel competencial estaría definido por la función de gobierno ejercida por el consejo de familia de acuerdo a su legitimación orgánica. Este nivel tiene que ver con la adopción de específicas decisiones y su legitimidad en el marco de un gobierno corporativo, que tiene un componente empresarial –legal–, y un componente familiar regulado. Durante la investigación, se ha puesto de manifiesto como la literatura existente sobre consejos de familia y gobierno familiar no distingue adecuadamente entre competencias legítimas de gobierno, que pueden basar decisiones específicas, y funciones más o menos genéricas que no suponen una decisión. Es muy común que los autores mezclen indiscriminadamente unas y otras generando cierta confusión. En nuestra opinión, conviene distinguir estos niveles para aportar mayor claridad a unos y otros.

El nivel funcional no tiene tanto que ver con las competencias legítimas otorgadas al consejo de familia como órgano de gobierno corporativo, sino con las funciones a que dichas competencias se refieren. Así, tomar una decisión sobre proponer una política concreta de dividendos a la junta de accionistas y al consejo puede ser una competencia legítima del consejo de familia, mientras que regular y trabajar sobre reglas y políticas familiares es más bien una función. Del mismo modo, convocar una reunión familiar o asamblea puede entenderse como una competencia del consejo de familia que obedece a una función general, en este caso, promover la buena comunicación familiar. Bajo este punto de vista podríamos decir que las competencias delimitan el ejercicio de las funciones, y que bajo la cobertura de las funciones pueden enumerarse diversas competencias. Dentro del nivel funcional, tiene también un especial interés todo lo relativo al ámbito objetivo sobre el que se despliega el gobierno familiar en general, y específicamente, el del consejo de familia.

El nivel antropológico, más propiamente familiar, es el nivel más profundo del gobierno familiar y guarda relación con la realidad humana que la familia y la persona son. Desde este punto de vista cada familia, según sea su comprensión de la realidad que “ser familia” implica, tanto desde un punto de vista colectivo como desde un punto de vista personal relativo a sus miembros, desarrollará una cultura de empresa familiar específica y propia.

CAPÍTULO VII. EL NIVEL COMPETENCIAL DEL GOBIERNO FAMILIAR.

Como hemos visto, existe en primer lugar una notable confusión respecto a la naturaleza gubernativa o meramente comunicacional de los consejos de familia. Los autores no distinguen en ocasiones con claridad entre las funciones que podríamos denominar de gobierno y las funciones meramente informativas o de comunicación. ¿Cuándo estamos ante una reunión familiar más o menos formal y cuándo ante una reunión propiamente de gobierno? La diferencia entre lo que es una reunión familiar normal, y la reunión propia de un órgano de gobierno familiar como lo es el consejo de familia, nos exigirá profundizar un poco más en cuestiones relativas a la legitimación. Desde este punto de vista, cabe argumentar que solo estamos ante un verdadero órgano de gobierno cuando existe una verdadera legitimación tanto estructural u orgánica como subjetiva, es decir, cuando se constituye adecuadamente el órgano de gobierno y se delimita a quienes aceptan ser gobernados por el mismo. Cuando existe esta legitimación orgánica para gobernar así como los gobernados, nos encontramos en rigor con el consejo de familia como órgano de gobierno familiar.

La cuestión de la legitimación nos llevará también a estudiar el campo de las competencias que le sean propias al consejo de familia. Para examinar bien las competencias, toda vez que el consejo de familia es un órgano más de una estructura compleja de gobierno corporativo, será preciso atender a la complementariedad de las competencias de los distintos órganos tanto empresariales como familiares. ¿Qué competencias comparte con el consejo de administración? ¿Y con la junta de accionistas o el consejo de dueños? ¿Comparte también competencias con los órganos de gobierno de la familia, especialmente con la asociación familiar?

La legitimación para gobernar también nos exigirá el estudio de la toma de decisiones en el seno del consejo de familia. ¿Con base en qué procedimientos se adoptan estas decisiones? ¿Cómo influye el hecho de ser un órgano familiar en la adopción de acuerdos y decisiones? ¿Es el consejo de familia un órgano de autoridad o de potestad? ¿Son ejecutivas sus decisiones? ¿Qué nivel de ejecutividad tienen?

Por último, trataremos el tema de los límites a las competencias del consejo de familia. ¿Qué límites legales ha de respetar? ¿Hay algún límite relativo a la intimidad de las personas, es decir, de los miembros de la familia?

1. La legitimación del consejo de familia.

Como hemos dicho, hay dos aspectos que conviene tener en cuenta en el tratamiento de la legitimación del consejo de familia, el aspecto subjetivo relativo a la determinación de quienes sean los gobernados, es decir, a su constitución efectiva como cuerpo de gobernados, y el aspecto orgánico relativo a la legitimación de la estructura del órgano de gobierno, así como su armonía con otros órganos del gobierno de la empresa y de la familia.

1.1. La legitimación subjetiva y los gobernados.

Para que el consejo de familia actúe como órgano de gobierno es preciso que se haya constituido previamente un cuerpo de *gobernados*. La determinación del cuerpo de *gobernados* (*constituency*, en terminología anglosajona) es un tema de la mayor importancia para la actividad efectiva de gobierno. Una reunión familiar informal o formal nunca será una reunión *de gobierno* si los miembros de la familia reunidos no han aceptado previamente sujetarse a lo que allí se decida. Esta afirmación, pese a resultar bastante evidente, precisa ser subrayada para hablar de funciones efectivas de gobierno familiar, pues, como hemos visto, suele ser común referirse a la actividad del gobierno familiar o del consejo de familia sin que exista realmente un cuerpo de gobernados o *constituency*.⁴⁴²

El gobierno de la familia en las empresas familiares es además un plus sobre el gobierno empresarial ya regulado por la ley. La constitución del cuerpo de miembros de la familia sujetos al gobierno familiar será efectiva cuando estos expresamente lo acepten. Quienes no lo aceptan, no quedan vinculados ni sometidos al gobierno de la familia creado. Para estos miembros de la familia que no acepten unas determinadas reglas de gobierno familiar serán de aplicación las estructuras legales y de gobierno establecidas para todos los accionistas.⁴⁴³ Y en cualquier caso, quedarán apartados o separados por voluntad propia de las actividades de información, comunicación y toma de decisiones, que implique esa organización familiar complementaria de la empresarial.

Los autores suelen referirse a este presupuesto típico del establecimiento y organización del gobierno de la familia cuando previenen de la importancia de determinar bien *quiénes son los miembros de la familia* en cuanto empresa familiar. Miembros de la familia significa, aquí, miembros de la familia sujetos al gobierno familiar creado para la empresa. Por eso podemos referirnos a ellos de modo más sencillo como *miembros de la empresa familiar*. Así, como veremos después, puede haber miembros de la familia que no participen en este gobierno y por tanto no sean parte de la empresa familiar, bien porque no lo deseen libre y voluntariamente (familiares consanguíneos), o bien porque la familia los ha excluido de su pertenencia de modo absoluto (como podría ser el caso de los cónyuges o familiares políticos), o por algún tiempo hasta que adquieren una determinada cualidad (de edad o similar, como podría ser el caso de los miembros consanguíneos jóvenes de la familia, o de cónyuges para los que se exige un cierto periodo de duración en su relación conyugal).

En cualquier caso la constitución efectiva del cuerpo de *gobernados o constituency* que legitima el gobierno familiar precisa como presupuesto previo de la determinación de

⁴⁴² Es común referirse al consejo de familia como reunión o foro familiar, en empresas Familiares en que no se ha configurado aún ninguna normativa de gobierno familiar, por lo que tales reuniones no pasan de ser meramente informativas o de comunicación, pero en ningún caso de gobierno. En estos casos, el gobierno se ejerce por las estructuras de gobierno empresariales que pueden tomar o no en consideración lo discutido por los miembros de la familia en tales reuniones. En aquellos otros casos en que sí existe una normativa de gobierno familiar y el consejo de familia sí está constituido, también es común referirse a las asambleas familiares o reuniones familiares anuales como órganos de gobierno, cuando en rigor, no reúnen al cuerpo de gobernados o *constituency* sino a todos los miembros de la familia con la finalidad de promover la información, la comunicación y pasar buenos momentos juntos.

⁴⁴³ Este es el caso que suele plantearse cuando en la elaboración de un Protocolo familiar algún miembro de la familia o, incluso alguna rama familiar, rechaza suscribir el documento o sujetarse a sus concretas reglas.

quiénes pueden pertenecer a ese gobierno, o al menos, de los criterios por los que podemos determinar quiénes pueden formar parte del mismo.

Gallo, Kein, Montemerlo, Tomaselli y Capuyns⁴⁴⁴ aluden a estas *estructuras de pertenencia* como una de las señas de identidad de las empresas familiares comprometidas y multi-generacionales. Para estos autores, la empresa familiar como comunidad de personas exige del desarrollo de adecuadas estructuras de pertenencia (a la familia propietaria) que en muchas ocasiones se vuelven complejas y de muy difícil determinación.

¿Quién se considera que forma parte de la familia propietaria de la empresa y que forma parte de la empresa familiar? Esta pregunta, que aparentemente puede parecer fácil de contestar, tiene en su seno puntos que son complicados de definir, pues la auténtica pertenencia a la empresa familiar y a la familia propietaria se debe asociar a derechos y deberes (...).

Al analizar los dilemas que enfrentan las empresas familiares, Ward enumera veinte *questiones difíciles*, de las cuales la primera resulta ser la determinación de quiénes son los miembros de la familia, es decir, de los criterios de pertenencia familiar, lo cual, en opinión de este autor, descansa en la interpretación que la familia haga de los valores de *inclusividad* o *exclusividad*. Si la familia concede más importancia al valor de ser *inclusivos* optará por fijar criterios de pertenencia que permitan formar parte del gobierno familiar a los cónyuges, a parejas o a hijos de distintos matrimonios, por poner algunos ejemplos. Si la familia prefiere dar más importancia al valor de *exclusividad*, restringirá los criterios de pertenencia a la familia empresaria.⁴⁴⁵

Fundamentalmente, la solución de la pertenencia se centra en la importancia que la familia conceda a los valores de la inclusividad o la exclusividad. Así, la solución descansará en que la familia prefiera una perspectiva familiar más íntima o una entusiasta acogida a ser una amplia y diversa familia.

Eckrich y McClure,⁴⁴⁶ por su parte, también se refieren a la cuestión de la determinación de los criterios de pertenencia a la familia empresaria, y llegan a plantear el problema de quiénes han de estar legitimados para establecer los criterios de definición acerca de quién ha de ser considerado miembro de la familia empresaria.

Aconsejamos considerar a los fundadores y a sus descendientes directos involucrados en la empresa como el grupo inicial que ha definir quien forma parte de la familia. Sobre esta base, este grupo familiar puede comenzar a clarificar que miembros de la familia compondrán la asociación familiar.

Al igual que otros autores, se advierte además la dificultad contemporánea de establecer criterios para casos especiales, como amigos íntimos de la familia, consejeros de confianza, o para parejas sin compromisos de larga duración. Al margen de esas

⁴⁴⁴ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, S. (2009), p. 58. Si bien Gallo parece ligar estas estructuras de pertenencia a la creación de un sistema de derechos y deberes, y por tanto de legitimación, en realidad lo entiende de un modo excesivamente difuso pues llega incluso a entender capaces de esa pertenencia a empleados, parejas no casadas, amigos íntimos etc. El autor entiende estas estructuras de pertenencia desde un punto de vista de la cultura de la familia y no como un criterio de determinación del cuerpo de gobernados o constituency.

⁴⁴⁵ Ward, J.L. (2008), p. 108.

⁴⁴⁶ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 154-156.

dificultades, estos autores abogan por una perspectiva de prudencia, por la que resulta aconsejable ir de menos a más, conforme la evolución de las relaciones o la propia evolución familiar justifique la ampliación de los criterios.

Astrachan y Stider,⁴⁴⁷ por su parte, han destacado el componente estratégico que tiene la determinación de los criterios de pertenencia a la familia por el impacto que el gobierno familiar ha de tener a su vez sobre la empresa y la familia. Así, y a través de la fijación de criterios de pertenencia, las familias pueden desarrollar estrategias o marcos estratégicos en relación a matrimonios y sus implicaciones, situaciones de viudedad, divorcios, filiación, herencias y testamentos.

No obstante, este presupuesto previo que tiene que ver con los *criterios de pertenencia a la familia empresarial* no ha de confundirse con la legitimación efectiva de los miembros de la familia que cumplan con tales criterios y, además, acepten expresa, voluntaria y libremente sujetarse al gobierno establecido.⁴⁴⁸ Este cuerpo de miembros de la familia – que previamente han sido encuadrados en los criterios de pertenencia establecidos– pasan a conformar la *asociación familiar*, es decir, el cuerpo de familiares que aceptan expresa, libre y voluntariamente ser gobernados por las reglas y/o estructuras establecidas. Asimismo, serán los miembros de esta *asociación familiar* quienes queden desde este momento legitimados para la modificación y/o reducción o ampliación de tales criterios de pertenencia familiar.

Por tanto, la legitimación subjetiva o definición por aceptación de los *gobernados, constituency o sujetos del gobierno familiar* coincide con la constitución de la *asociación familiar*. Así, la *asociación familiar* es el conjunto de miembros de la familia que han aceptado unas reglas de gobierno para su empresa familiar.

En este momento se plantea cómo encuadrar a nivel de gobierno a aquellos miembros de la familia o incluso de la empresa familiar que no forman parte de la *asociación familiar*, pues, en rigor, no cabría hablar de gobierno efectivo sobre ellos, ya que no han aceptado ninguna sujeción ni sometimiento a reglas familiares de gobierno. En este grupo se encuadran de ordinario los miembros jóvenes de las familias, aún menores de edad (esa edad mínima puede oscilar según los casos), así como en muchas ocasiones los cónyuges y familiares políticos de los miembros de la familia. En el caso de los miembros aún jóvenes de la familia la razón no es otra que la falta de madurez de la personalidad y juicio, de modo que se recomienda que para poder participar con plenitud de una organización de gobierno se alcance determinada edad y, por tanto, el nivel de madurez personal que la edad lleva consigo. En el caso de los cónyuges o familia política y parejas de los miembros de la familia, la razón suele ser inicialmente la desconfianza de integrar a personas que no han experimentado la cultura familiar, así como la posibilidad de que en el futuro no formen parte de la familia debido a crisis de pareja.

Lo cierto es que, aún a pesar de no ser miembros de pleno derecho del gobierno familiar, sí son en cierto modo acogidos en el mismo como potenciales *gobernados* o bien como *stakeholders familiares*. Así, en la organización del gobierno de las empresas familiares, es rara la ocasión en que estas personas son completamente preteridas u olvidadas. Si bien

⁴⁴⁷ Astrachan, J. y Stider, A. (2005), pp. 31-40. Ligar la pertenencia a la familia, es decir a la *Asociación familiar*, a la observancia de determinadas reglas en relación al matrimonio, la herencia, situaciones de viudedad o de divorcio etc., pueden configurar verdaderos marcos de acción con impacto en la vida de la empresa familiar.

⁴⁴⁸ En rigor, no hay un cuerpo de gobernados hasta que esa condición es expresa, voluntaria y libremente aceptada por quienes cumplan con los criterios establecidos.

a nivel de legitimación y de competencias de adopción de decisiones, la prudencia puede aconsejar postergar su inclusión en la *asociación familiar* cuando la familia observe razones para ello, a nivel funcional y a nivel cultural o familiar es de la mayor importancia que tanto los miembros aún jóvenes de la familia como los cónyuges o familiares políticos participen de algún modo y compartan con el resto de la familia las cuestiones referentes a la empresa familiar. En el caso de los jóvenes por la importancia que ello tiene para su educación y madurez, y en el caso de los cónyuges y familiares políticos, por cuanto son parte de la familia que juegan un papel esencial en la cohesión familiar y, a su vez, por cuanto son padres o madres de potenciales accionistas.⁴⁴⁹

Por regla general, las familias gradúan la participación de los miembros de la familia que no forman parte de la *asociación familiar* a través de la *asamblea o reunión familiar*, es decir, de la reunión amplia de todos los miembros de la familia. Así, es a través de estas reuniones familiares amplias como se facilita la participación de todos aquellos que no formando parte, en rigor, del gobierno familiar, han de tener que jugar un papel en la vida de la familia. Por esta razón, y al no estar legitimados gubernativamente los miembros que pueden asistir, la *asamblea o reunión familiar* no tiene de suyo legitimación de gobierno. Así, no será habitual que se adopten en su seno decisiones que corresponderían a los miembros legítimos de la *asociación familiar*, y si se da el caso de que se adopten decisiones, es indudablemente por trasposición de esa legitimación, es decir, porque los miembros de la *asociación familiar* aceptan esas decisiones.

Asimismo, tanto los miembros jóvenes de la familia que aún no forman parte de la *asociación familiar*, como los cónyuges o parejas de toda condición excluidos de la legitimación familiar, al igual que los amigos íntimos o consejeros de confianza, sí pueden gozar del derecho de formar parte de comités, grupos de trabajo o foros especiales, cuya tarea no compromete las competencias directas de gobierno sino que las coadyuva. En resumen, si bien la legitimación propia del gobierno en cuanto a ejercicio de competencias –adopción de decisiones– se refiere está definida por la aceptación libre de los miembros de la familia que componen la *asociación familiar*, sí se confiere una legitimación a determinados miembros excluidos de esa asociación para participar en otros órganos –asambleas y reuniones familiares, comités, grupos de trabajo, foros, etc.–, que coadyuvan a las dinámicas de comunicación, cohesión y gobierno familiares.

1.2. La legitimación orgánica.

La legitimación orgánica se refiere a la propia del consejo de familia en cuanto órgano de gobierno. Además de tener una legitimación originada en la aceptación de los gobernados de constituirse como tal cuerpo de gobierno, también se da una legitimación más propia del órgano en cuanto tal, que justifica su estructura y las competencias que se le asignan, así como la relación que ha de guardar con otros órganos. Esta legitimación es la base que permite hablar de *competencias* y, por tanto, de adopción de decisiones legítimas en el gobierno de la empresa familiar.

Los consejos de familia suelen fundar su legitimidad orgánica en *reglamentos específicos* o bien en *protocolos familiares*.⁴⁵⁰ La cultura latina o codificada suele ser más proclive

⁴⁴⁹ A este respecto, será de indudable importancia el valor que para las familias tenga el matrimonio natural –no legal–, como unión indisoluble de varón y mujer.

⁴⁵⁰ Sánchez-Crespo, A. (2009), p. 95.

al desarrollo orgánico de los consejos de familia, sus funciones y estructura a través de los protocolos familiares, mientras que la cultura anglosajona tiende más a regular los órganos de gobierno a través de reglamentos específicos. La diferencia entre ambas culturas estriba en que los protocolos familiares, de ordinario, incorporan, además de la regulación de los órganos propios del gobierno familiar, otras disposiciones relativas a la empresa, a los valores de la familia, a su planificación de futuro o a la sucesión, y por lo tanto abren ya un campo de temas de trabajo al consejo de familia creado. De ahí que muchos autores de cultura latina se refieran al consejo de familia como el órgano que ha de impulsar el cumplimiento del protocolo familiar y su aplicación, así como sus eventuales modificaciones y revisiones posteriores.⁴⁵¹ Cuando la legitimación orgánica del gobierno familiar se desarrolla por la vía de la reglamentación específica de los órganos –consejos de familia, asociación familiar, asambleas de familia–, se regula con mayor detalle su diseño, composición y estructura, así como las funciones o competencias que ha de ejercer, sin regular otras temáticas de la empresa familiar.⁴⁵² Así, en este segundo caso, las familias ponen el acento más en el funcionamiento del órgano mientras que en el caso de los protocolos familiares se pone más el acento en el marco de reglas sustantivas que el órgano ha de poner en marcha y aplicar.

En la legitimación orgánica del consejo de familia se debe prestar atención, de un lado, a las competencias que la ley ya tiene establecidas respecto de los órganos de gobierno de la empresa: juntas de accionistas y consejos de administración.⁴⁵³ En relación a estos órganos y su legitimación, los consejos de familia habrán de respetar las competencias establecidas por ley y estatutos, sin que la voluntad de los miembros de la familia pueda variar su aplicación. A este respecto no es infrecuente que a los consejos de familia se les adscriban *ilegítimamente* competencias o funciones propias de las juntas de accionistas. El hecho de que los miembros del consejo de familia coincidan en muchas ocasiones con los accionistas de la empresa contribuye a generar esa confusión de legitimación y competencias. Esta confusión resulta muy perversa pues, a la vez, suelen darse asimetrías entre la conformación de la voluntad en el seno de los consejos de familia –una persona un voto–, y la conformación de la voluntad en las juntas de accionistas, en que cada accionista ejerce su poder proporcionalmente al capital que posee.

En segundo lugar, la legitimación orgánica también ha de establecerse en el ámbito propio del gobierno de la familia. Este ámbito ofrece a la familia una mayor libertad de configuración, pues la ley no predetermina nada previamente. El hecho de que el gobierno familiar no sea objeto de regulación legal alguna priva de referentes conceptuales sobre los que definir los distintos órganos. Así, y como hemos puesto de manifiesto en anteriores ocasiones, las familias establecen órganos con muy diferentes denominaciones, así como con denominaciones equívocas que inducen a una gran confusión. La primera gran fuente de confusión conceptual es denominar a las *asociaciones familiares* como *consejos de familia*. Es este un error muy común y una práctica muy extendida, dada la popularidad alcanzada por los consejos de familia en los últimos años. La segunda fuente

⁴⁵¹ Entre los autores que definen al consejo de familia como un órgano de ejecución o puesta en práctica del protocolo familiar destaca Gallo. Gallo, M.A. (2008a), p. 210. y (2006), p. 45.

⁴⁵² Como referencia de este acercamiento de la cultura anglosajona a la configuración orgánica del gobierno familiar a través de reglamentos (*family council charter*), Eckrich, C y McClure, S. (2012), pp. 63-70.

⁴⁵³ En este ámbito legal entendemos incluidos, no solo los preceptos que la ley establece, sino también las disposiciones estatutarias de las sociedades, así como los acuerdos privados y pactos que la ley permite a nivel contractual.

de confusión a estos efectos es denominar a las *asambleas familiares* como *consejos de familia*.⁴⁵⁴

A efectos de legitimación orgánica es importante distinguir cuándo el *consejo de familia* se identifica con la *asociación familiar*, hecho muy habitual en empresas familiares de primera y segunda generación, y cuándo por el contrario sus competencias emanan de dicha *asociación familiar*. En este segundo caso, nos hallamos ante el *consejo de familia representativo*, que ejerce sus competencias por delegación de la más amplia *asociación familiar*. Cuando ambos cuerpos de gobierno son distintos no solo formalmente, sino materialmente, es decir, sus miembros no se identifican, se ha de tener sumo cuidado en respetar el ámbito de delegación de poderes y competencias, así como en la rendición de cuentas ante el órgano superior. Esta confusión oculta la condición de órgano estratégico y ejecutivo de los *consejos de familia*, y viene a ser un importante obstáculo para su profesionalización.

2. Competencias de gobierno corporativo.

La legitimación subjetiva que confiere la aceptación de los *gobernados o constituency*, y la legitimación orgánica que diseña la estructura del gobierno de familia, sus órganos y funciones, son el marco idóneo para trabajar sobre el *nivel competencial* del gobierno familiar en general y del consejo de familia en particular. La concreta y específica legitimación del gobierno que cada empresa familiar desarrolla para su familia alumbra una serie de funciones y competencias para cada órgano de gobierno.

A efectos de gobierno, conviene distinguir entre *funciones* y *competencias* por cuanto aquellas son más genéricas y guardan menor relación con la específica, y legítima, toma de decisiones, y así:

- a. Una misma función puede acoger el ejercicio de variadas competencias.
- b. Una función puede acoger las competencias complementarias de distintos órganos. Estas competencias podrán ser exclusivas de un órgano o en cierto modo y grado compartidas por distintos órganos.⁴⁵⁵
- c. Una función puede a su vez desplegar distintas competencias a lo largo de la vida y etapas de gobierno de una familia.

Si bien es clara la importancia que tiene para el desarrollo de la empresa familiar la comprensión de las funciones generales de los órganos de gobierno, no ha de descuidarse la legitimidad orgánica, siquiera sea a nivel conceptual, de las competencias atribuidas a tales órganos.⁴⁵⁶

⁴⁵⁴ Los primeros autores que advierten esta confusión prácticamente generalizada en la literatura y la atajan, procediendo a definir con rigor y de modo distintivo a las *asociaciones familiares*, *asambleas familiares* y *consejos de familia*, han sido Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 323-327.

⁴⁵⁵ Así, la competencia de aprobar definitivamente el protocolo o constitución familiar habría de ser atribuida a la Asociación familiar, si bien la regulación del mismo podría ser una competencia compartida entre el consejo de familia (que lo estudia, planifica, propone etc.) y la Asociación familiar.

⁴⁵⁶ Por regla general y al tratar las funciones del consejo de familia, los autores suelen mezclar los distintos ámbitos de funciones generales y competencias, por lo que resulta muy difícil intentar encontrar un orden para clasificarlas. A su vez resulta muy fácil atribuir al consejo de familia, competencias que

Toda vez que la atribución de competencias exige por su propia naturaleza la atención a los distintos órganos de gobierno que las ejercen, realizaremos una aproximación a su delimitación tomando en consideración la diferenciación de funciones y competencias con los órganos de gobierno de la empresa, de un lado, y con los órganos de gobierno de la familia, de otro.

2.1. Atribución de competencias en relación a los órganos de gobierno de la empresa.

La atribución de competencias al consejo de familia ha de respetar siempre las ya atribuidas por la ley, los estatutos de las sociedades o los pactos válidos de los accionistas, a los órganos de gobierno de la empresa, es decir, a las juntas de accionistas, consejos de administración y alta dirección. Gran parte de la eficacia de la función de gobierno del consejo de familia depende del respeto a la estructura competencial de toma de decisiones que ha de existir en la empresa. Y gran parte de los errores al configurar la función de gobierno de los consejos de familia radica en la atribución indiscriminada de competencias que corresponden a las juntas de accionistas, a los consejos de administración o a la alta dirección de la empresa.⁴⁵⁷

En consecuencia, el primer deber a subrayar respecto a la atribución de competencias a los consejos de familia ha de ser el total respeto a las competencias de los órganos de gobierno de la empresa. A este respecto, las empresas familiares pueden seguir una *estrategia negativa*, utilizando las enumeraciones de competencias que para los órganos de gobierno de la empresa siguen los códigos o documentos de buenas prácticas de gobierno corporativo, y evitando la coincidencia o comprometiéndose en su observancia.⁴⁵⁸

corresponden a otros órganos de gobierno de la empresa (accionistas, Consejo de administración) o de la familia (Asociación familiar).

⁴⁵⁷ Estos errores conceptuales se ven aumentados por el hecho de que, en la práctica, en las primeras etapas de vida de las empresas Familiares los miembros del consejo de familia suelen identificarse con los accionistas, con los consejeros e incluso con los ejecutivos de la compañía. Este hecho tan común, trata de atajarse mediante la educación para actuar “con distintos sombreros” según el órgano en que las personas estén trabajando, si bien no es en absoluto fácil de llevar a la práctica con éxito. Por el contrario, en aquellas empresas en que una familia participa como accionista mayoritario junto con otros accionistas no familiares, se observa un mayor respeto a la diferencia de competencias entre los órganos. La identidad de personas tiene pues un peso indudable en la configuración del problema y de la solución.

⁴⁵⁸ No es infrecuente que las familias expresen y prescriban este respeto que el gobierno de la familia ha de tener por las competencias de los órganos de gobierno de la empresa. El caso Drilling & Co es un claro ejemplo al explicitar que las funciones (competencias) del consejo de familia serán las propias de un “ente consultivo”, y por tanto no interferirán en ningún modo en la adopción de decisiones por los accionistas o el consejo de administración.

2.1.1. Junta de accionistas

Las competencias de las juntas de accionistas están bien delimitadas por la legislación de cada país, los estatutos de la sociedad, los pactos de los propios accionistas y, de modo complementario, las buenas prácticas de gobierno corporativo.⁴⁵⁹

Las competencias (genéricas) atribuidas de modo común a las juntas de accionistas son las siguientes:

- a. Aprobar las cuentas anuales de la empresa, que normalmente incluyen las cuentas de resultados o pérdidas y ganancias y el balance, así como la memoria explicativa. Paralelamente a esta aprobación se produce también la aprobación de la distribución de dividendos propuesta.
- b. Nombrar y separar a los administradores, normalmente consejo de administración.
- c. Cualesquiera otras que la ley, los estatutos y los pactos de accionistas le atribuyan.

La competencia relativa a la aprobación de las cuentas anuales de la empresa supone un ejercicio de evaluación del desempeño del consejo de administración y, a su vez, sirve de momento idóneo de reflexión estratégica sobre lo que la compañía pretende a futuro. Ahora bien, esta función estratégica no se suele recoger como competencia pues, en rigor, puede ser ejercida o no por los accionistas, que ya la han delegado en el consejo de administración y en la dirección de la compañía. Los accionistas son, a nivel de competencias, tratados como *inversores* y no como directivos de la empresa.

La distribución de dividendos y la consiguiente reinversión de beneficios en la empresa, si la hubiere, se configuran como una competencia clara y exclusiva de los accionistas. Tal y como hemos visto, su concepción a nivel de gobierno como *inversores* justifica plenamente esta competencia que les permite la percepción de la rentabilidad obtenida en la actividad empresarial.

El nombramiento y separación de los miembros del consejo de administración es también una competencia de la mayor importancia, pues permite a los accionistas actuar sobre la evolución de la compañía y su desempeño efectivo. Es a través del nombramiento y separación de los miembros del consejo de administración como los accionistas refuerzan la estrategia y el control de desempeño empresarial.

Tanto la aprobación de las políticas de dividendos como el nombramiento y separación de los miembros del consejo de administración, especialmente cuando se trata de consejeros familiares, son competencias que con frecuencia se atribuyen a los consejos de familia pese al error de legitimación que supone. En uno y otro caso, las competencias del consejo de familia pueden y deben armonizarse con las propias de las juntas de

⁴⁵⁹ En materia de empresa familiar se han realizado algunas adaptaciones de las prácticas de Buen Gobierno, entre las cuales cabe destacar: Buen gobierno en la empresa familiar (2005) y Guía práctica para el buen gobierno de las empresas Familiares (2012).

accionistas, limitándose a contribuir a la formación de su voluntad sin llegar a invadir su competencia aprobando la decisión.⁴⁶⁰

En segundo lugar, las competencias del consejo de familia en relación a los dividendos o al nombramiento de los miembros del consejo de administración pueden no versar sobre la específica decisión de aprobación o nombramiento, sino sobre su regulación normativa. Es este un nivel más profundo de competencia de un órgano, pues le permite trascender una decisión concreta para ir más allá, regulando y aprobando políticas que sirven de marco de aprobación. Así, el consejo de familia bien puede ejercer la competencia de aprobar una política de distribución de dividendos sin atribuirse la competencia de decisión que corresponde a la junta de accionistas.⁴⁶¹ Y, de igual modo, el consejo de familia puede regular una política respecto a los perfiles de los consejeros familiares y externos, así como el proceso de selección, sin entrometerse ni atribuirse la decisión final del nombramiento.⁴⁶²

En este punto conviene también llamar la atención sobre la diferencia entre la formulación de las competencias propias del gobierno corporativo entre órganos empresariales y familiares y la vida real. La práctica de las empresas familiares muestra que en los primeros ciclos o estadios generacionales –principalmente en primera y segunda generación–, el fundador y sus hijos vienen a confundirse en los roles de accionistas, consejeros y directivos de la empresa. Así resulta difícil la diferencia efectiva entre los distintos órganos, funciones y competencias del gobierno corporativo. Conforme la familia evoluciona y amplía su base de miembros, esta distinción de competencias entre órganos cobra mayor relieve, y resulta más fácil de llevar a la práctica en los procesos efectivos de gobierno. No obstante, la confusión que genera la presencia de las mismas personas –miembros de la familia– en los distintos órganos de gobierno ha de ser contrarrestada en todas las etapas de la empresa familiar, pues afecta a la legitimidad de las decisiones adoptadas y es fuente acelerada de conflictos.

Como hemos visto en la descripción y análisis de los casos de la muestra, muchas familias diferencian las competencias entre el *consejo de familia* y el *consejo de dueños o accionistas*, y en sus reuniones separan formalmente las agendas, los puntos a discutir y los tiempos asignados.⁴⁶³ Se podría decir que esta es una forma práctica en que las familias han vehiculado de un modo más adecuado la diferencia competencial entre los accionistas y la familia. Desde otro punto de vista, la proliferación de los *consejos de accionistas o dueños* supone también una afirmación de que las competencias no reflejan adecuadamente la amplitud de las funciones que los accionistas han de desarrollar en el gobierno de la empresa, razón por la cual acuden a la creación de estos consejos, que

⁴⁶⁰ Esta específica función del consejo de familia *preformadora* de la voluntad de los accionistas ha sido destacada reiteradamente, para evitar precisamente la tentación de injerencia competencial, por Gallo. Gallo, M.A. (2010), p. 5.

⁴⁶¹ Podríamos pensar en una política de dividendos que no supere un cierto límite (por ejemplo el 50% de los beneficios después de impuestos) o que fije límites máximos y mínimos (por ejemplo entre el 60% y el 30% de los beneficios después de impuestos) o bien solamente un límite mínimo (por ejemplo aprobación mínima anual de un 10% del beneficio después de impuestos).

⁴⁶² En lo que respecta al nombramiento de miembros del Consejo de administración, el consejo de familia puede tanto regular las políticas generales aplicables, como reservarse competencias que respeten la decisión de la junta de accionistas, como por ejemplo presentar una terna o realizar las nominaciones sobre las que se ejercerá la decisión final.

⁴⁶³ Así se observa en los casos Pharmacorp, Security y Transcorp, entre otros.

dotan de mayor vitalidad o despliegan con más eficacia su funcionalidad, sin que por ello varíen sus competencias.

2.1.2. Consejo de administración.

Al consejo de administración se le adscriben tres funciones principales en el marco del gobierno corporativo,⁴⁶⁴ que a su vez pueden desglosarse en distintas competencias:

- a. Aprobación de la estrategia de la empresa.
- b. Control de la organización
- c. Garantizar la veracidad de la información

¿Cómo ha de comportarse el consejo de familia respecto a las competencias del consejo de administración? Al estar más relacionadas con las decisiones operativas de la dirección de la empresa, el consejo de familia ha de guardarse de cualquier tentación de injerencia o atribución de sus competencias. Como en todos los casos en que se trata de armonizar el gobierno familiar con el empresarial, el criterio a seguir será el máximo respeto y abstención de injerencia en las competencias atribuidas a los órganos de la empresa.

Como ya hemos descrito al tratar de las competencias de las juntas de accionistas, algunas familias constituyen *consejos de accionistas* cuya misión es más ejecutiva respecto al consejo de administración, si bien suele tener una delimitación más correcta, mientras que se reserva al *consejo de familia* otro tipo de competencias más orientadas al gobierno propiamente familiar. En muchos casos se trata de las mismas personas que actúan con distintos sombreros –durante un tiempo como accionistas y durante otro tiempo como familiares–, respetándose así las competencias de los distintos órganos.

Algunos casos que pueden generar conflictos de competencias guardan relación con la aprobación de la estrategia a seguir,⁴⁶⁵ así como de su herramienta financiera, es decir, los presupuestos o planificación presupuestaria. Y en relación con la estrategia, pueden presentar mucha importancia determinados valores familiares cuya comprensión y explicitación sí corresponde al consejo de familia.⁴⁶⁶

Otros casos muy frecuentes guardan relación con el control de desempeño de los directivos, especialmente en el caso del CEO,⁴⁶⁷ así como con los nombramientos,

⁴⁶⁴ Estas tres funciones son admitidas por diversos autores de referencia en el campo del gobierno corporativo o del gobierno de la empresa familiar. Así Cadbury, A. (1992), p. 15, Neubaer, F. y Lank, A. (1998), p. 60, o Gallo, M.A. (2001), p. 54.

⁴⁶⁵ La estrategia a seguir ha de encajarse en la visión de futuro que la familia proyecte pero no se identifica con ella, ni parece que exista peligro de confusión en este nivel competencial. De ordinario una visión de futuro habrá de gozar del respaldo de los accionistas y admitir diversas estrategias a nivel empresarial cuya determinación final corresponde al Consejo de administración tras escuchar al equipo directivo.

⁴⁶⁶ El ejemplo más claro se encuentra en Lansberg, I. (1999), p. 320. En este ejemplo una empresa familiar de origen judío que opera en el sector de la logística marítima se niega a operar un cargamento de armas con destino a los países árabes.

⁴⁶⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 278-283, recogen el caso del consejo de familia en la familia Tate.

promociones, despidos y retribuciones, especialmente cuando estos se refieren a miembros de la familia.⁴⁶⁸

Como ya hemos expuesto, el consejo de familia podrá trabajar sobre los valores familiares, así como muy especialmente en la regulación normativa o aprobación de políticas que puedan necesitar del concurso del consejo de administración para su efectividad. Este sería el caso de las políticas de empleo y trabajo en la empresa familiar aplicables a los miembros de la familia, así como también podría ser el caso de las políticas aplicables a los miembros de la familia que actúen como proveedores de las empresas. En estos casos, el nivel competencial de consejo de administración y consejo de familia queda suficientemente salvaguardado y armonizado, si bien el consejo de administración habrá de ser informado de la existencia de tales políticas así como de su respaldo accionarial, para ser tomado en cuenta en sus decisiones.

2.1.3. CEO y directivos de la empresa.

Las competencias del CEO o de los altos directivos de la empresa son delimitadas por el consejo de administración, es decir, delegadas. La injerencia del consejo de familia en las funciones del CEO o de los altos directivos es, pues, una injerencia en las competencias del consejo de administración.

Cuando el CEO no es un miembro de la familia sino un profesional, la conveniencia de que el consejo de familia respete su nivel competencial y delegue en el consejo de administración cualquier labor de supervisión o evaluación de desempeño resulta crítica. Sin embargo, cuando el CEO o los altos directivos son miembros de la familia es muy común que participen personalmente en los consejos de familia.⁴⁶⁹

2.2. Atribución de competencias en relación a los órganos de gobierno de la familia.

La organización del gobierno de la familia y el diseño y configuración competencial de sus órganos ofrece una mayor libertad al no estar predeterminada por la ley. Los órganos del gobierno familiar comúnmente admitidos, además del consejo de familia, son la *asociación familiar*, la *asamblea familiar*, los *comités familiares* y, en su caso, la *oficina familiar o family office* y la *fundación familiar*. Con todos ellos ha de armonizarse el consejo de familia en este nivel de competencias.

⁴⁶⁸ Dodero, S. (2002), p. 223. Este autor recoge entre las competencias posibles del consejo de familia, la de ejercer el derecho de veto al nombramiento o promoción de familiares, así como controlar anualmente la retribución de los familiares a fin de garantizar su equidad.

⁴⁶⁹ Un caso que requiere una atención especial es el de aquellas empresas en que, siendo el CEO un profesional, tiene a miembros de la familia a su cargo como directivos, y estos directivos participan en las reuniones del consejo de familia, o incluso en ocasiones, del Consejo de administración. Es el denominado caso “sándwich” que tiene un efecto muy pernicioso para la salud de la organización.

2.2.1. Asociación familiar.

La *asociación familiar* es, como hemos visto, el órgano constituyente o fundante de las normas del gobierno familiar y está formado por todos los miembros de la familia que lo han aceptado. Sus competencias serán, pues, las que tenga encomendadas en su reglamento o, en su caso, en el protocolo o constitución familiar. La *asociación familiar* despliega sus funciones y competencias *en un sentido negativo* hasta el límite marcado por las competencias de los órganos de gobierno de la empresa, y en un *sentido positivo* hacia los temas que libremente desee dentro del ámbito de intersección de la familia y la empresa.

De ordinario la *asociación familiar* será el órgano que agrupa a los miembros de la familia que han suscrito el protocolo familiar o cualesquiera otras políticas relativas a la empresa familiar. En consecuencia sus competencias pueden desplegarse en un amplio abanico de funciones relativas a los valores de la familia, a la visión de futuro y su sueño compartido, a la continuidad y sucesión, a la adopción de políticas en relación al trabajo de miembros de la familia, o a los consejos de administración, o a las transmisiones de acciones y propiedad en general. Asimismo, suele también desplegar su actividad hacia la organización del gobierno y comunicación de la familia, y hacia la gestión del patrimonio familiar y las actividades de filantropía.

El *consejo de familia* ha de respetar, pues, todas estas competencias por así decirlo *constituyentes* de la *asociación familiar*. Esta tarea presenta algún obstáculo por cuanto en las primeras etapas de las empresas familiares, los miembros de la *asociación familiar* y los miembros del *consejo de familia* suelen coincidir en todos los miembros o en gran parte de ellos.⁴⁷⁰ Así, en estas empresas familiares en tránsito de primera a segunda generación se corre el riesgo –dada la mayoría de edad de algunos miembros de la asociación familiar– de minimizar la legitimación de la *asociación familiar* en beneficio de la mayor facilidad que ofrece la actividad del *consejo de familia*.

En etapas posteriores de evolución de la familia, que habitualmente tienen lugar en el tránsito hacia la tercera generación o consorcio de primos, el *consejo de familia* habrá de aprender a respetar con mayor formalidad las competencias propias de la *asociación familiar*, pues sus miembros ya no coincidirán, promoviendo la distinción clara de ambos órganos. *Este* es el caso de los *consejos de familia representativos*, es decir, aquellos en que solo un pequeño número de miembros de la *asociación familiar* ejerce funciones delegadas, del mismo modo en que el consejo de administración ejerce funciones delegadas por los accionistas.

Aun así, en los *consejos de familia representativos* en que todas las ramas familiares tienen un miembro representándolas, se suelen ejercer las competencias de la *asociación familiar por delegación*, pues resulta de todo punto más fácil y se evita el lógico *cansancio o fatiga de gobierno* debido al esfuerzo que exigen las reuniones.

En resumen, la *asociación familiar* es el órgano soberano y constituyente de las políticas familiares y el gobierno familiar y, con las excepciones y explicaciones antedichas, ha de ser siempre respetada en el ejercicio de su función. La competencia más importante será,

⁴⁷⁰ Así, en muchas empresas Familiares en tránsito de primera a segunda generación (las más comunes en el desarrollo de protocolos Familiares) es habitual que los miembros de la *Asociación familiar* que suscriben el protocolo o constitución familiar sean los padres junto con los hijos. Y también es muy normal que los mismos padres y sus hijos, o la práctica mayoría de los mismos, se constituyan como *consejo de familia*,

pues, la aprobación de cualquier modificación o adición que se haga al protocolo y normativa de gobierno familiar. Y cuando *asociación familiar* y *consejo de familia* estén suficientemente diferenciados en sus miembros, y no se deleguen las competencias originarias por representación de los miembros de las ramas, el *consejo de familia* habrá siempre de someter a la ratificación de la *asociación familiar* sus *propuestas*.

2.2.2. Los comités familiares.

Los comités familiares pueden ser creados con muy distintas finalidades (educación, gestión del patrimonio, comunicación, NxG, filantropía, promoción de actividades, etc.) y, por lo tanto, distintas funciones pero, como tales comités, ejercen sus competencias de modo delegado respecto del *consejo de familia* o en su caso de la *asociación familiar*.

Por regla general estos comités tienen competencias para estudiar, recoger información y, en su caso, desarrollar propuestas que han de ser presentadas para su aprobación a los órganos de gobierno delegantes, habitualmente el *consejo de familia*, aunque bien puede darse el caso de que las competencias pertenezcan a la *asociación familiar*.

2.2.3. El *family office* y la fundación.

Especial relevancia tienen las competencias delegadas para cuestiones que, aunque familiares y no empresariales, suelen presentar un cariz más operativo. Este es el caso común de las oficinas familiares o *family offices*, así como el de las *fundaciones familiares*.

En ambos casos el *consejo de familia* debe respetar la autonomía de estos órganos, máxime cuando se configuren societariamente, como suele ser el caso de las *oficinas familiares o family offices*, o civilmente a través de formas fundacionales legales, como suele ser el caso de las *fundaciones*. En estos casos el *consejo de familia* habrá de armonizar y delimitar bien sus esferas de competencia en relación a los accionistas, órganos de administración, patronatos y comités ejecutivos.

En las actividades de gestión patrimonial familiar, toda vez que no suelen gozar de estructuras tan pesadas como las propias de la empresa, el *consejo de familia* puede ser el órgano idóneo para dirigir su funcionamiento, decidir sobre los fondos empleados y desarrollar el potencial de esa actividad. Cuando las cosas suceden así, lo cual no es infrecuente, el *consejo de familia* tiende a funcionar como un consejo de administración o un comité ejecutivo en lo que a la gestión patrimonial se refiere. Ahora bien, cuando la estructura de gestión patrimonial crece y se formaliza societariamente, el *consejo de familia* tendrá que respetar las atribuciones que –como vimos– la ley otorga a accionistas y administradores.

En el caso de las actividades filantrópicas que se vehiculan a través de fundaciones civiles de la familia, el *consejo de familia* habrá de respetar especialmente las competencias del patronato y la junta directiva o comité ejecutivo, que vienen a ser una trasposición de las figuras de los accionistas y del consejo de administración al mundo de la filantropía. Especialmente habrá de intensificar esa actitud de respeto cuando la fundación no haya sido constituida por la familia sino por la propia empresa, en cuyo caso su tutela recae

sobre los órganos de gobierno de la empresa y solo de modo tangencial o reputacional sobre los órganos de gobierno de la familia.

2.2.4. La asamblea familiar y las reuniones amiliares

La *asamblea familiar* se define como la reunión de todos los miembros de la familia, no exclusivamente los miembros de la *asociación familiar*, y por tanto suele incluir a los miembros jóvenes así como a los cónyuges y familiares políticos o asimilados⁴⁷¹.

De suyo la *asamblea familiar* no tiene competencias de gobierno y solo actúa como una reunión formal con fines de información, comunicación y diversión familiares. Si bien la denominación comúnmente utilizada es la de *asamblea familiar*, también es frecuente organizar reuniones familiares bajo la denominación de *reunión familiar anual*, *foro familiar* o *retiro familiar*.

Cuando en estas reuniones se ejercen competencias de gobierno, ello se debe a que en su seno, se abre un espacio para la reunión de los miembros de la *asociación familiar* o bien sus miembros están presentes y aceptan el resultado de las propuestas, por lo que en rigor, es ésta la que legítimamente actúa y no la *asamblea familiar*, que es el formato de la reunión amplia de la familia sin funciones ni competencias de gobierno.

A pesar de que carece de competencias de gobierno y, por lo tanto, no es en absoluto relevante bajo esta perspectiva, las funciones que cumple de información, cohesión y consenso familiares son de una trascendental importancia para el gobierno de la familia.

3. La adopción de acuerdos, su ejecutividad y límites.

La consideración del consejo de familia desde el punto de vista de su legitimación para gobernar y sus competencias de gobierno, nos exige detenernos a examinar la cuestión de su validez o ejecutividad, así como el modo en que han de adoptarse y cómo ese modo puede afectar a la función de gobierno ejercida. Asimismo, deben señalarse cuales son los límites –si los hay– a que haya de circunscribirse esa función de gobierno.

3.1. ¿Cómo se adoptan los acuerdos en el consejo de familia? Acuerdo, consenso y votación.

Los acuerdos del consejo de familia en el ejercicio legítimo de su función de gobierno tienen que ver principalmente, o resultan especialmente importantes, en el ámbito de las competencias. Así, consensuar los valores de la familia o los hitos históricos de su evolución, elaborar o proyectar una visión de futuro o el sueño compartido de la familia,

⁴⁷¹ Como hemos visto, definir correctamente a *asociaciones familiares* de un lado, y a *asambleas familiares* de otro, es de la mayor importancia para hablar con propiedad de gobierno familiar. Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 324.

aunque han de ser objeto de acuerdo y obedecen a funciones esenciales del consejo de familia, no parece que sean cuestiones críticas a nivel competencial. Todas las cuestiones relativas al propósito de la empresa familiar y a la motivación profunda de los miembros de la familia para continuar el proyecto empresarial son la esencia de la actividad del gobierno familiar, pero operan en un nivel distinto y más profundo a este nivel de las competencias⁴⁷². Asimismo, la actividad de gobierno del consejo de familia cuando establece políticas y regulaciones de todo tipo es una función más alejada de la toma de decisiones corporativa, aunque una vez aprobadas las políticas sí pueden incorporar cambios relevantes en el proceso de toma de decisiones. La actividad de gobierno del consejo de familia tiene una relevancia mayor en este ámbito de competencias y adopción de acuerdos, cuando opera más cercana a decisiones más operativas que tienen que ver con un *hoy y ahora* –corto plazo– y menos con el futuro a medio o largo plazo.

El nivel de competencias, como hemos visto, guarda relación con la actividad armonizada de los distintos órganos del gobierno corporativo –empresarial y familiar– en los procesos de adopción de decisiones. Cuando el consejo de familia actúa interaccionando en procesos de gobierno con otros órganos, sean estos la junta o el consejo de accionistas, el consejo de administración, la asociación familiar u otros, su actividad ha de *sincronizarse* con la actividad de estos, o para decirlo de otro modo, su proceso de toma de decisiones debe sincronizarse con el proceso de toma de decisiones de esos órganos. Así, por ejemplo, si se ha diseñado una competencia del consejo de familia que suponga establecer una política de dividendos respaldada por la familia, o nominar a candidatos familiares o externos e independientes para ocupar puestos en el consejo de administración, su trabajo preparatorio y su decisión han de producirse con la suficiente antelación y oportunidad –*sincronicidad*–, como para que la junta o el consejo de accionistas pueda recibir esa posición del consejo de familia y ejercer temporáneamente su competencia, es decir, aprobar finalmente los dividendos del ejercicio en el marco de la política marcada, o nombrar efectivamente a los nuevos consejeros tomando en consideración los candidatos nominados.

Esta nota característica de los procesos de buen gobierno, la *sincronicidad*, o necesidad de que los distintos órganos de gobierno ejerzan sus respectivas y complementarias competencias *temporáneamente*, exige del órgano una mayor celeridad en su actuación. En el ámbito de las competencias del consejo de familia que tienen que ver con otras competencias de los órganos de gobierno de la empresa, juntas o consejos de accionistas y consejos de administración–, especialmente cuando se trata de competencias o *decisiones compartidas*, la necesidad de *sincronizarse* aumenta considerablemente, pues las decisiones empresariales tienen un concreto tiempo para ser ejercidas oportunamente⁴⁷³. Las decisiones empresariales tienen, en muchos casos, plazos o términos que han de ser observados para resultar eficaces.

Sin embargo, en los procesos de gobierno familiares que menos tengan que ver con la actividad inmediata de los órganos de las empresas, los tiempos y los plazos no tienen

⁴⁷² A este nivel más profundo de actividad del consejo de familia, al que hemos denominado nivel funcional, nos referiremos más extensamente en el capítulo VIII.

⁴⁷³ Piénsese por ejemplo en decisiones sobre contratación de empleados o directivos familiares cuando se ha establecido una consulta previa al consejo de familia, o cuando se trata de contratar a un familiar o cónyuge de la familia como proveedor de la empresa, o cuando se requiere alguna decisión, política o nominación del consejo de familia en relación al nombramiento de consejeros, o al nombramiento del CEO de la compañía, o a cuestiones relativas a accionistas como podrían ser la decisión de distribución de dividendos, una propuesta de alianza con otros socios, o una decisión de apertura del grupo a la bolsa.

tanta relevancia, o al menos la familia tiene la libertad de marcarse su propia agenda de actividad sin que esta dependa de otros factores. La razón es que, en el ámbito familiar, hay menos decisiones *operativas* en las que el factor tiempo y la sincronía con otros órganos sean relevantes. Ahora bien, que haya menos no quiere decir que no las haya, y cuando esto se produzca, el consejo de familia habrá de cumplir con estos requerimientos.

Hechas estas consideraciones sobre la influencia que la operatividad empresarial ejerce sobre la celeridad, y por tanto el modo, en que han de adoptarse las decisiones de gobierno, podemos analizar los distintos procedimientos que las empresas familiares adoptan para su consecución: *el acuerdo o consenso y la votación*.

La práctica más extendida entre las empresas familiares, también acorde a lo que observan la mayoría de autores de la literatura sobre empresa familiar, es la utilización del *consenso* como modo de adoptar decisiones en el gobierno de la familia en general y en el consejo de familia en particular⁴⁷⁴. El *consenso* es visto por la mayoría de los autores como el modo más natural de gobierno por lo que a la familia respecta. Tàpies⁴⁷⁵ lo argumenta del modo siguiente:

A la familia no le son aplicables reglas que, en la empresa, sí tienen sentido. Las familias no se gobiernan por criterios jerárquicos, sino por consenso. En la familia prevalece el cariño y la voluntad de servicio, siempre hay segundas oportunidades, se perdona y se gestionan emociones. La opinión de todos tiene que ser considerada, y el objetivo final es la felicidad y el bienestar de todos. Se trabaja para lograr el consenso en las decisiones, y el objetivo es el bien común que siempre está por encima de los intereses individuales.

Poza⁴⁷⁶, por su parte, parece advertir que la fórmula del *consenso* es más natural a las decisiones de gobierno de la familia por cuanto éstas tienen más que ver con políticas (regulaciones generales) que con decisiones operativas, y ese nivel más general y de más largo alcance que requiere la adopción de una política ha de estar consensuada por todos los miembros a quienes se aplique.

Leach⁴⁷⁷ argumenta a favor del *consenso* como fórmula de adopción de decisiones del siguiente modo:

El consejo de familia, que puede incluir a directivos y a accionistas familiares, debe operar sobre la base del consenso, no por votación o de acuerdo a la participación accionarial. En efecto, es una regla general para estas estructuras de gobierno de la familia que votar ha de ser evitado, excepto como último recurso.

Evidentemente, nada coadyuva tanto a la unidad como el sentir común de la familia en las decisiones, pero ese es un difícil reto a alcanzar en la vida práctica porque no siempre

⁴⁷⁴ En los casos examinados de la muestra únicamente una empresa, Copper, adopta la votación como forma de adopción de decisiones del consejo de familia, y otras dos, Pharmacorp y Refreshments, también utilizan el consenso si bien reconocen algunas reglas de voto para el caso de que no se alcance.

⁴⁷⁵ Tàpies, J. (2011), p. 182.

⁴⁷⁶ Poza, E. (2004), p. 149.

⁴⁷⁷ Leach, P. (2007), p. 138.

resulta factible. Como ya hemos observado, el tiempo y la celeridad de los procesos de gobierno y las decisiones compartidas no facilitan en muchas ocasiones que se alcance el consenso. Además, utilizar habitualmente el *consenso* como forma de adoptar decisiones puede llegar a significar de hecho la *unanimidad*, en cuyo caso la toma de decisiones puede verse ralentizada, mermando su eficacia, o encontrarse impedida por una minoría irracional⁴⁷⁸.

Algunos autores se manifiestan a favor de la *votación* utilizando distintos argumentos. Aronoff⁴⁷⁹, por ejemplo, refiere que las familias que utilizan la *votación* como medio de adopción de decisiones y están acostumbradas a esa fórmula parecen tener mayor armonía familiar y mejor desempeño empresarial en el largo plazo. Aronoff y Ward⁴⁸⁰ advierten de los distintos modos de adopción de decisiones y su evolución acorde con la etapa de la empresa familiar. Así, en empresas familiares de segunda generación o sociedad de hermanos es más habitual la toma de decisiones por *consenso*, mientras que en empresas familiares de tercera generación o consorcios de primos en adelante resulta menos difícil observar y justificar la toma de decisiones por *votación*.

Ahora bien, ¿qué sistema de *votación* resulta aconsejable para la adopción de decisiones en el consejo de familia? A este respecto, la mayoría de los autores aceptan como regla general práctica el voto democrático para la familia, es decir, cada miembro de la familia un voto. De ese modo se entiende el cumplir con el deber de otorgar a todos y cada uno de los miembros de la familia un peso específico en la adopción de las decisiones que les competen.

Algunos autores, como Aronoff y Ward⁴⁸¹, advierten de casos –no poco frecuentes–, en los que las familias utilizan también el sistema de *votación por ramas familiares*. Esta fórmula de *votación* parece muy orientada al logro efectivo de consenso en toda la familia, pues es difícil admitir que en una *votación* algunas ramas de una familia se impongan sobre otras. De hecho, parecería más lógico que se ganara en comprensión de las diferencias si estas no se agrupan en ramas familiares sino que se quedan en el ámbito personal⁴⁸².

Por último, existe algún caso en que las familias aprueban fórmulas de adopción de decisiones, en el ámbito del gobierno familiar se entiende, de acuerdo a la participación accionarial de los miembros. En estos casos, pues, el consejo de familia cumple una labor preformativa de la voluntad de los accionistas y se asegura la *simetría familia-empresa* en la adopción de decisiones.

Las fórmulas de adopción de decisiones por *votación* en el seno del consejo de familia presentan el problema de la posible *asimetría familia-empresa*, que de no prevenirse con prudencia podría llegar a generar conflictos indeseados. Como es sabido, en muchas empresas familiares la estructura accionarial no ha seguido parámetros de estricta igualdad entre sucesores, por lo que el poder de decisiones al mayor nivel –es decir, el que corresponde a los accionistas– no es simétrico entre los miembros de la familia o las

⁴⁷⁸ Se produce así, lo que en empresa familiar se denomina la “*tiranía de la minoría*”.

⁴⁷⁹ Aronoff, C. (1998), p. 31.

⁴⁸⁰ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011a), pp. 37-38.

⁴⁸¹ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011a), p. 46.

⁴⁸² En efecto, parece más lógico y fácil sustentar una decisión votada en contra del parecer de distintas personas miembros de distintas ramas, que una decisión tomada sin el concurso de una entera rama familiar. En este último caso, la familia se vería abocada a un mayor nivel de conflicto.

ramas familiares. Algún o algunos accionistas tienen, pues, –de derecho– más poder en la toma de decisiones que otros accionistas. ¿Cómo favorecer entonces un sistema de gobierno en el ámbito familiar que impida el ejercicio de los derechos de estos familiares con más peso accionarial? En efecto, es difícil concebir que en esos casos el accionista familiar favorecido con mayores derechos y poder de decisión renuncie a ejercerlos. El único modo en que cabe comprender ese equilibrio es asignando al gobierno de la familia cuestiones que nada tienen que ver con las competencias de las juntas de accionistas y consejos de administración, lo cual es difícilmente imaginable. O bien que las competencias del consejo de familia precisen ajustarse en cada ocasión a las mayorías accionariales del caso para que puedan hacerse efectivas en el plano empresarial. Lo cierto es que no tiene mucho sentido esperar que una decisión adoptada por unos miembros de la familia contra el parecer de uno o varios accionistas mayoritarios acabe teniendo más eficacia.

Leach y Bogod⁴⁸³ refieren el caso de una empresa familiar de varios hijos con su madre. Ella posee el 76% de las acciones de la compañía, mientras que sus hijos poseen el 24% restante. Finalmente deciden adoptar en su consejo de familia el sistema de *votación* por persona y no por acciones, momento a partir del cual el consejo de familia comienza a despertar el interés de todos los hermanos. En este caso, referido a una madre con sus hijos, puede tener más sentido la decisión como base preparatoria de la sucesión, es decir, como educación previa para lo que después los hijos tendrán que adoptar, pero es difícil imaginarse su eficacia en algunos otros casos.

En los casos analizados en nuestra muestra existen situaciones de *asimetría* entre los miembros de la familia respecto a su poder accionarial (en Mediagroup, Agrofoods, Security, Copper y Refreshments), lo cual muestra que este problema no es, en absoluto, algo fuera de lo habitual, sino que más bien suele ser frecuente. Bajo esta perspectiva, la adopción del sistema de *votación* en el consejo de familia puede suponer mayor riesgo de conflicto entre la voluntad de éste y la eventual voluntad de los accionistas, mientras que la adopción del sistema de *consenso* parece salvaguardar en todo caso la voluntad accionarial y, por tanto, salvar el problema de la posible *asimetría familia-empresa*. En nuestra opinión, esta es una de las causas de que se respalde mayoritariamente el criterio de buscar ante todo el *consenso* entre todos los miembros de la familia. De ese modo, se salvaguarda tanto el interés de los miembros de la familia con menos acciones o poder, así como se respeta el mayor poder que tengan algunos miembros de la familia y con cuyo consenso habrá de contarse también.

Como continuación a lo anteriormente expuesto, muchos autores consignan alternativas de fórmulas mixtas de adopción de decisiones que integran la búsqueda del *consenso* con la facilidad y agilidad del sistema de *votación*.

Así, Leach⁴⁸⁴ expresa que el foco en la elección del sistema de adopción de decisiones para el consejo de familia ha de estar en la búsqueda del *consenso* a través de la comprensión de las distintas perspectivas y sensibilidades de los miembros de la familia. Neubauer y Lank⁴⁸⁵, por su parte, refieren el caso de la familia Bergman, que basa también su sistema de adopción de decisiones en la búsqueda del consenso, pero

⁴⁸³ Leach, P. y Bogod, T. (2006), p. 111.

⁴⁸⁴ Leach, P. (2012), p. 45.

⁴⁸⁵ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 84.

subsidiariamente se deja establecido un sistema de *votación* bajo el principio: una persona un voto, para dirimir las cuestiones que no alcancen el deseado consenso.

Ward⁴⁸⁶ también reconoce el dilema que representan ambas opciones, aun intentando mantener como principio que el voto por acciones es más propio del gobierno de la empresa y el voto por persona más propio de la familia, pues muchos casos no tienen una fácil demarcación. Para esos casos difíciles las fórmulas mixtas en que se prima la búsqueda del consenso estableciendo subsidiariamente votaciones reforzadas resultan muy útiles, así como las fórmulas en que se establecen procesos en que se prorrogan los tiempos de decisión, se plantean alternativas, se buscan datos, etc., antes de convocar una nueva votación que dirima el asunto.

Dodero⁴⁸⁷ comparte esta visión por la que la búsqueda del consenso debe trabajarse, aunque más que de consenso, se trata de lograr acuerdos razonables suficientemente apoyados por una mayoría. Para obtener ese respaldo, este autor ve fundamental la labor de un líder que logre mediar, obteniendo finalmente soluciones ganadoras, y promueva la unidad y la armonía entre los miembros. Bajo su perspectiva, la búsqueda del consenso y su consecución efectiva dependen en buena medida de los modos de encauzar las discusiones y los debates, así como del estilo y hábitos de la familia y su líder.

En resumen, si bien el consenso o la unanimidad son el objetivo deseado por todo órgano de gobierno, lo práctico es buscar el acuerdo que, más que una concordancia de sensibilidades o consenso, es una aceptación de las inteligencias sobre la opción más viable.

Por último, Eckrich y McClure⁴⁸⁸ enumeran tres fórmulas de adopción de decisiones en el gobierno de la familia. La primera sería la propia de un líder –a quien se reconoce la autoridad por la familia– o quien tiene el poder efectivo en la empresa, el cual escucha a la familia y, una vez tenida en cuenta su opinión, adopta las decisiones intentando el consenso. En segundo lugar estaría la fórmula de la *votación*. Para estos autores votar es un sistema muy sano para que las familias aprendan a tomar decisiones, para lo cual es de la mayor importancia que todos los miembros de la familia votantes comprendan adecuadamente las consecuencias de cada decisión, y que las distintas alternativas sean debidamente argumentadas y debatidas. Una amplia discusión y debate de los temas seguida de una votación por mayoría simple es vista como un sistema sano de gobierno. Las familias que prefieran reforzar el consenso pueden acudir a mayorías reforzadas para evitar que haya divisiones graves tras la votación.

En tercer lugar, Eckrich y McClure⁴⁸⁹ aprecian un amplio uso del sistema de *consenso* en las estructuras de gobierno familiares, con la indudable ventaja que aporta su fuerte

⁴⁸⁶ Ward, J.L. (2008), pp. 110-111.

⁴⁸⁷ Dodero, S. (2002), p. 223.

⁴⁸⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 341-342.

⁴⁸⁹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 342. Así distinguen cuatro posibles sentidos del voto emitido: a favor, abstención, en contra u objeción a la propuesta. Si los sentidos de voto no son de objeción se entiende alcanzado el consenso, pero si hay algún voto de objeción la propuesta es rechazada. Si se da una objeción el procedimiento a seguir podría incluir los siguientes pasos: (1) Modificar la propuesta de inmediato y volver a votar hasta alcanzar el consenso. (2) Diferir la nueva discusión de propuestas para otra fecha permitiendo su elaboración reflexiva. (3) Si no se alcanza nuevo consenso se deja en espera la decisión hasta que se produzca. (4) Se otorga un término o plazo para aprobar la decisión con una mayoría reforzada o con una opinión favorable de consejeros. La finalidad es no paralizar el proceso de toma de decisiones injustificadamente ni ceder a las pretensiones de una minoría irracional.

grado de cohesión. En las familias que utilizan este sistema se aprecian riesgos de paralización en la toma de decisiones –dificultad de distinguir el sistema de *consenso* de una unanimidad práctica–, frustración, retrasos etc. Por ello estos autores entienden que es preciso esforzarse en definir qué significa *consenso* en la función de gobierno y cómo lograrlo procedimentalmente en el seno del consejo de familia. Así, proponen diversas alternativas de votación que permiten interpretar el sentido del voto como favorable u opuesto, no a la decisión en sí, sino al consenso.

En el fondo de la problemática de las fórmulas de adopción de decisiones en el gobierno de la familia se halla la tensión entre la búsqueda de la cohesión familiar y la agilidad que requieren las decisiones en los ámbitos empresariales en general, y operativos en particular⁴⁹⁰.

Eckrich y McClure han mostrado con claridad las repercusiones de las distintas fórmulas de adopción de decisiones en el consejo de familia sobre la mayor o menor agilidad o rapidez, así como sobre la cohesión o la aceptación de su implementación⁴⁹¹.

3.2. La ejecutividad de las decisiones del consejo de familia. ¿Autoridad o potestad?

En este nivel de la función de gobierno referido a la legitimación y a las competencias de los órganos, y especialmente del consejo de familia, presenta una especial importancia la cuestión de la ejecutividad de sus decisiones. ¿Son las decisiones del consejo de familia *ejecutivas*? ¿Cómo puede el consejo de familia lograr su cumplimiento? ¿Es el consejo de familia un órgano de autoridad moral o de potestad legítima?

Esta es una cuestión más difícil, a menudo esquivada por los autores dentro de la literatura existente de la empresa familiar. Resulta muy común en todos los autores que se distinga entre los ámbitos de gobierno de la empresa –en que el orden aplicable es el legal–, y de la familia –que operaría en el plano moral–, de lo cual viene a deducirse que solo las decisiones empresariales serían *ejecutivas*, mientras que los órganos de gobierno de la familia únicamente tendrían *autoridad moral* y sus decisiones no serían propiamente ejecutivas porque no ejercen potestad alguna. Desde esta perspectiva, la función del gobierno del consejo de familia sería canalizar la sensibilidad de la familia hacia los órganos de gobierno de la empresa –juntas de accionistas, consejos de administración y directivos–, para que estos, en su caso, ejecutaran las decisiones oportunas, o bien en el ámbito de la familia lograrán que los miembros actúen según lo previsto persuadiéndoles a ello, pero sin que tuvieran propiamente medios de coacción para hacerles cumplir sus decisiones. La cuestión es compleja, pues si el consejo de familia solo goza de una *autoridad moral* pero no ejerce ningún poder legítimo, su configuración como órgano de gobierno no tiene mucho sentido⁴⁹².

⁴⁹⁰ Ward, J.L. (2008), p. 111. “en la base de esta cuestión está el dilema entre los valores de agilidad o lentitud, eficiencia o efectividad. Muchos piensan que los valores de agilidad y eficiencia debilitan el apoyo y la implementación de las decisiones. Otros piensan que la familia y las empresas necesitan el beneficio de la rapidez en la toma de decisiones para afrontar los retos de un mundo cambiante.”

⁴⁹¹ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 345.

⁴⁹² Este planteamiento tiene mucho que ver con la discusión acerca de las formulas de adopción de decisiones vistas anteriormente. En efecto, si el consejo de familia es solo un órgano de autoridad moral, las decisiones solo serán efectivas si son compartidas por todos, sea por consenso o sea por unanimidad.

En nuestra opinión, no puede mantenerse que el consejo de familia sea un órgano con verdaderas funciones de gobierno si se le relega a un ámbito moral. En ese caso estaríamos ante una reunión familiar formal con el único objetivo de fomentar la comunicación entre los miembros de la familia. Si a resultas de dichos procesos de comunicación y diálogo mejoran las decisiones en la empresa y los miembros de la familia actúan con mayor cohesión, esa sería la aportación posible del consejo de familia. Fuera de ahí, no cabría adscribirle ninguna función de gobierno ni competencia real de adopción de decisiones. Tampoco cabría hablar en rigor de gobernados ni de *constituency*. Esas consecuencias de la interpretación *moral* de las funciones del consejo de familia no pueden compartirse y, a la vez, mantener que éste es un verdadero órgano de gobierno dentro del gobierno corporativo de la empresa familiar.

Para comprender esta cuestión correctamente es preciso distinguir bien entre *legitimidad* de las decisiones y la *ejecutividad o coactividad* de las mismas. El consejo de familia, como hemos visto en los anteriores apartados, ejerce verdaderas funciones de gobierno. Estas funciones de gobierno no son meramente genéricas sino bien específicas –según cada caso, claro está– y definidas en competencias. Esas competencias que cada empresa familiar adscribe al consejo de familia dentro del sistema de gobierno corporativo son competencias legítimas y fundan, a nivel de gobierno, decisiones legítimas. Esas decisiones legítimas deben ser respetadas y cumplidas por los demás órganos de gobierno, así como por los gobernados, es decir, ejecutadas. Así por ejemplo, ¿es o no legítima, y por tanto ejecutiva, la decisión por la que el consejo de familia apruebe una política de dividendos por la que se distribuya anualmente una cantidad no menor al 30% de los beneficios después de impuestos? Si el reglamento de ese consejo de familia o el protocolo familiar así lo contempla y ha sido suscrito por los miembros de la familia, efectivamente sí. ¿Sería también legítima la decisión del consejo de familia de nominar a una terna de consejeros externos e independientes para el consejo de administración? Efectivamente sí lo sería si se trata de una competencia reconocida en su reglamento y en el sistema de gobierno. ¿Y si se trata de una decisión del consejo de familia de aceptar el nombramiento de un CEO miembro de la familia? La respuesta, teniendo en cuenta que debe existir reglamentación previa que sostenga la competencia, sería también afirmativa.

Cuestión distinta es de qué *medios coactivos* disponga el consejo de familia para hacer cumplir estas decisiones. Esto no afecta a la legitimidad de la decisión sino a su *ejecutividad por coacción*. Así, por lo que respecta a la interacción con los órganos de gobierno de la empresa –accionistas, consejos de administración y management– el consejo de familia podrá hacer valer los pactos de accionistas existentes, su capacidad para que los familiares accionistas, consejeros o directivos defiendan esas decisiones en los mismos órganos de gobierno empresariales, la información a esos órganos sobre las políticas aprobadas por la familia, etc. De hecho, la diferencia de legitimación de gobierno entre las estructuras de gobierno empresariales y las familiares, es la justificación de que tenga tanta importancia que se abran canales de comunicación entre ellos para garantizar la cohesión en las decisiones compartidas. Esa es la razón de la insistencia en abrir canales estables de comunicación entre el consejo de familia y el consejo de administración, y también la razón de ser de los consejos de accionistas o dueños⁴⁹³.

Sin embargo para adoptar decisiones por votación ha de reconocérsele al consejo de familia el ejercicio legítimo de competencias y a sus decisiones, ejecutividad.

⁴⁹³ El uso cada vez más frecuente de consejos de accionistas o dueños (owner's councils) es también una clara manifestación de la necesidad de canalizar *ejecutivamente* las decisiones del consejo de familia.

Un caso especial a considerar en este punto es el de las empresas familiares en que no todos los miembros accionistas de la familia han suscrito el protocolo familiar o el reglamento de gobierno familiar⁴⁹⁴, o las empresas familiares que tienen accionistas no miembros de la familia. Estos casos esclarecen cómo los órganos de gobierno que nacen de unos acuerdos circunscritos a un grupo limitado de accionistas y miembros de la familia, solo tienen real legitimidad de gobierno entre quienes lo han suscrito. Por lo tanto, y en todos esos casos, el respeto que han de guardar por las decisiones y los procesos de adopción de decisiones en las juntas de accionistas, consejos de administración y dirección ha de extremarse.

¿Y qué sucede con esa legitimidad en el ámbito de las decisiones que no tienen directamente que ver con la empresa, sino con la familia? Los consejos de familia pueden adoptar distintos tipos de decisiones en relación a la familia, como la adopción de políticas, la creación de sociedades o nuevas empresas, la administración del patrimonio, la organización de actividades familiares de información, formación y comunicación, la disposición de fondos, la sugerencia para actuar de un determinado modo en el ámbito personal legal (matrimonial, sucesorio, tributario, etc.). ¿Qué legitimidad tienen estas decisiones? ¿Son decisiones verdaderamente de gobierno o, una vez más, solo tienen fuerza moral? En el ámbito de la familia, la legitimidad surge igualmente de la existencia de una reglamentación previa que legitime a los órganos de gobierno de la familia y les dote de funciones y competencias aceptadas por quienes la suscriben. Cuando esta reglamentación existe –sea un reglamento de gobierno familiar o un protocolo familiar– las decisiones de sus órganos son *legítimas* y son de *gobierno*. Ahora bien, su *ejecutividad por coacción* es más problemática que en el caso de las decisiones que afectan a la empresa, pues en el ámbito familiar no hay otros órganos ni existe cobertura legal a su acción. Nos encontramos, entonces, con un órgano de gobierno que no tiene un brazo o instrumento coactivo para hacer cumplir sus disposiciones. En esta medida, su *coactividad* es mínima, y por lo tanto, precisa de un mayor grado de cohesión, aceptación y persuasión para hacer cumplir sus decisiones. Algunos autores refieren el uso de pequeñas sanciones reflejadas en los pactos familiares para promover el cumplimiento y recordar a los gobernados que están en un nivel de gobierno, pero es dudosa su efectividad. En teoría cabría considerar válida la inclusión de cláusulas indemnizatorias o sancionatorias en los pactos familiares, pero no parece muy útil si de lo que se trata es de buscar la cohesión familiar. El instrumento coactivo idóneo sería más bien la facultad que los miembros de cada familia tienen para *excluir* a aquellos miembros que reiteradamente obstaculicen la buena marcha de los pactos suscritos. Esta sí sería la facultad legítima que prueba que las funciones de gobierno del consejo de familia pueden tener algún grado de coactividad, propio de la ejecutividad de las funciones de gobierno.

Debemos también recordar que, en este tipo de decisiones que requieren algún grado de coactividad para ser cumplidas, el consejo de familia habrá de actuar con prudencia y referir a la asociación familiar las decisiones particularmente graves o que afecten a todos los que han suscrito los pactos de familia. No conviene olvidar que aquí –al igual que sucede con el consejo de administración respecto a los accionistas– la legitimidad de origen no tiene su sede en el *consejo de familia*, sino en la *asociación familiar*. Así, considerando las etapas de evolución de las empresas familiares y de sus estructuras de

De ahí que en la mayoría de los casos el consejo de accionistas y el consejo de familia sean el mismo consejo, con la agenda desdoblada según se actúe hacia las empresas o hacia la familia.

⁴⁹⁴ Este es el caso de Refreshments en el que, como vimos, únicamente el 78,67% del capital de la holding empresarial había suscrito el Protocolo familiar y por tanto se hallaba sujeto al mismo.

gobierno, los consejos de familia en las primeras generaciones se identifican más con las asociaciones familiares y, en consecuencia, sus decisiones son más *ejecutivas* –en el sentido de más compartidas–, mientras que en etapas posteriores de la familia –especialmente a partir de la tercera y cuarta generación–, los consejos de familia pierden ejecutividad y deben someter más decisiones a la asociación familiar, o reforzar su poder representativo.

3.3. Los límites a las competencias del consejo de familia.

Una vez aclarada la cuestión de la verdadera naturaleza *gubernativa* de las decisiones del consejo de familia, queda por tratar el tema de los límites existentes al ejercicio de esas competencias de gobierno. Esta cuestión no trata tanto de los límites existentes por los obstáculos que existan a su ejecutividad –ya tratados en el apartado anterior– como de los límites que se han de respetar en el ejercicio de cualquier competencia de gobierno, es decir, qué áreas quedan fuera de ese ámbito de gobierno y, por tanto, no pueden ser objeto de decisiones ni de políticas de sus órganos.

Básicamente, nos encontramos dos límites al ejercicio legítimo de las funciones de gobierno por los consejos de familia. El primero tiene que ver con las competencias ejercidas respecto a la actividad de las empresas; el segundo tiene que ver con las competencias ejercidas respecto a la actividad de los miembros de la familia. El primer límite es la legalidad y el segundo límite es la intimidad.

3.3.1. La legalidad.

El consejo de familia no está en absoluto legitimado –ni podría estarlo a pesar de los pactos que pueda haber– para ejercer funciones de gobierno en contra de lo previsto por la ley para los órganos de gobierno de las empresas. Quizá bajo esta perspectiva se suele definir al consejo de familia como un órgano de autoridad y no un órgano legal, aunque como hemos visto, esta afirmación no es del todo exacta. El consejo de familia tiene su ámbito de potestad, pero ha de respetar siempre el marco legal en el ejercicio de ese ámbito, especialmente en lo que respecta a la interacción con otros órganos de gobierno empresariales.

A esto se refiere Cadbury⁴⁹⁵ cuando afirma:

Potestad de toma de decisiones. El punto esencial radica en reconocer con claridad donde reside la potestad para la toma de decisiones. Esta potestad corresponde exclusivamente a los ejecutivos que dirigen la compañía. La familia puede, no obstante, a través de sus foros, aconsejar a los ejecutivos acerca de cómo han de desempeñar sus tareas. Esta relación depende de que los ejecutivos mantengan a la familia informada (en el marco de la confidencialidad) y estén preparados para escuchar sus opiniones, así como de que la familia sea consciente de su rol consultivo.

⁴⁹⁵ Cadbury, A. (2000), p. 24.

Al tratar de la legitimación orgánica ya hemos explicado que ese respeto a la legalidad se refiere a las competencias que la ley adscribe a las juntas de accionistas y a los consejos de administración, o que los estatutos adscriben a unos y otros, así como a la dirección. Así, el consejo de familia no está legitimado para aprobar la distribución de dividendos anual, pero evidentemente sí lo está para fijar límites, aprobar políticas, realizar sugerencias, etc. Podríamos citar numerosos ejemplos en que la función de gobierno ejercida por el consejo de familia puede respetar plenamente y complementar la función de gobierno de la junta de accionistas o del consejo de administración. Del mismo modo, podemos también advertir la ilegitimidad que supone el que se incluyan en los protocolos familiares o en reglamentos de gobierno familiar corporativo, competencias que la ley o los estatutos reservan a las juntas de accionistas o a los consejos de administración. Como ejemplo, podríamos referir la competencia del consejo de familia de nombrar al CEO o al consejo de administración.

El límite de la legalidad que el consejo de familia ha de respetar especialmente en la función de gobierno ejercida respecto a los órganos de gobierno de la empresa, también ha sido especialmente subrayada por Gallo⁴⁹⁶ y por Tàpies⁴⁹⁷. Este último entiende que el consejo de familia reserva su actividad al ámbito de los valores, las políticas y los enfoques, de modo que no complica ni interfiere en la actividad de gobierno corporativo de las juntas de accionistas o el consejo de administración. Como hemos visto en numerosos ejemplos, esa afirmación no es del todo exacta pues, si bien gran parte de la actividad del consejo de familia se enfoca al ámbito de los valores, los enfoques y las políticas, hay también otra serie de posibles competencias que se refieren a decisiones más operativas o a una auténtica competencia de decisión compartida con otros órganos. Respetar las competencias legales de los accionistas, el consejo de administración y la dirección de las empresas no implica necesariamente que no pueda el consejo de familia tener y ejercer competencias decisorias de gobierno exclusivas o compartidas.

Dentro de los casos analizados en la muestra (Drilling & Co), se observa como algunas familias llegan a explicitar en sus protocolos familiares ese respeto por las competencias legales de los órganos de gobierno de la empresa, configurando al consejo de familia expresamente como un órgano *consultivo*. Con ello no quiere decirse que no ejerza funciones de gobierno, sino que respecto a las competencias de otros órganos de la empresa, ha de ser exquisitamente respetuoso.

3.3.2. La intimidad personal.

La intimidad personal como límite a la función de gobierno del consejo de familia opera en el ámbito de la regulación de la actividad de los miembros de la familia. Este ámbito puede referirse a muchos aspectos de conducta (códigos éticos o de conducta) o llegar a incidir sobre actos que pertenecen a la intimidad y libertad de cada persona. Entre estos últimos podríamos destacar aquellos que se refieren al matrimonio, o a las disposiciones sucesorias, o bien que afectan a determinados actos con significado jurídico, por ejemplo en el ámbito tributario.

⁴⁹⁶ Gallo, M.A. (2008a), pp. 109-119. Aquí Gallo trata especialmente el tema de los estatutos sociales –o concreción legal del marco de la empresa– y su obligado cumplimiento y respeto para la empresa familiar.

⁴⁹⁷ Tàpies, J. (2011), pp. 186-187.

¿Puede un consejo de familia decidir qué regímenes matrimoniales económicos han de adoptar los miembros de la familia? ¿Puede decidir sobre las disposiciones que ha de contener el testamento de los miembros de la familia? ¿Puede decidir sobre cómo y qué contenido han de adoptar las declaraciones tributarias de los miembros de la familia?

Como es sabido, los pactos familiares sobre el régimen económico matrimonial que han de seguir los miembros de la familia, con la finalidad de proteger el patrimonio empresarial familiar de las consecuencias de posibles crisis matrimoniales y divorcios, son muy populares y han venido a constituirse como una buena práctica de gobierno de las empresas familiares. En la práctica, estos pactos implican –cuando se refieren a personas ya casadas– un trastorno conyugal no menor, pues implican un cambio patrimonial que afecta a la intimidad de los cónyuges y a su relación. Estos pactos pueden aceptarse por los propios miembros de la familia, pero ¿cómo pueden afectar a los cónyuges que no firman esos acuerdos? ¿Puede imponérsele al cónyuge familiar la carga de trastornar su relación conyugal con base en unos pactos familiares? En nuestra opinión este tipo de decisiones encuentran difícil acomodo con la libertad e intimidad de las personas, tanto los miembros de la familia como sus cónyuges. Si bien es cierto que cada persona es libre de asumir o no esa carga en un acuerdo familiar, y por tanto de llevarla a efecto, no es tanto por su legitimidad como por su libre voluntad de actuar de ese modo.

En el caso de las disposiciones testamentarias, el gobierno de la familia también encuentra un límite en la intimidad personal, pues no puede legítimamente predeterminar el sentido en el que los miembros de la familia pueden otorgar testamento y, menos aún, garantizar que se actúa en función de esas disposiciones. El caso de los testamentos es un ejemplo claro de cómo, en estos ámbitos de la intimidad personal, la función de gobierno de los consejos de familia ha de limitarse a sugerir, recomendar, persuadir a sus miembros para que actúen en un determinado sentido, pero sin que pueda en rigor exigir su cumplimiento⁴⁹⁸.

Esta actividad de sugerencia, recomendación o consejo, encuentra también sentido cuando el consejo de familia intenta que los miembros de la familia actúen de un modo coherente ante los órganos de la administración tributaria. Es este un caso muy común, especialmente en familias con estructuras patrimoniales y *family offices*, pues al poseer o disfrutar activos comunes, la actuación homogénea de los miembros de la familia en sus declaraciones puede evitar muchas complicaciones o diferencias de interpretación. En la práctica, las familias dotan a sus miembros del beneficio de disfrutar de asesorías comunes para poder actuar homogéneamente.

En última instancia, como hemos visto anteriormente, para los casos extremos en que la actuación libérrima de alguno o algunos miembros de la familia pueda acabar dañando efectivamente a la familia y a su patrimonio, siempre se puede acudir al expediente de separar a ese miembro del grupo familiar o, por decirlo de otro modo, reducir el grupo de familiares que están de acuerdo y comprometidos con unos determinados parámetros de conducta.

⁴⁹⁸ Astrachan, J. y Stider, A. (2005), p. 35. Estos autores advierten la importancia de la transparencia y la actitud abierta de los miembros de la familia, para coordinar este tipo de actos sucesorios y matrimoniales que, no obstante pertenecer a la intimidad personal de los familiares, necesitan de cierto grado de coordinación.

CAPÍTULO VIII. EL NIVEL FUNCIONAL DEL GOBIERNO FAMILIAR.

1. Introducción. Una aproximación a las funciones del consejo de familia.

En el ámbito del gobierno familiar se convive en una cierta paradoja pues, en cierto modo, gobernar significa muy específicamente adoptar decisiones y ejercer competencias –no cabe hablar de gobierno sin toma de decisiones–, y sin embargo muchas de las funciones que los autores refieren como propias del consejo de familia no tienen que ver directamente con esto, sino más bien con la comunicación y con la educación. ¿Son las funciones de comunicación funciones también de gobierno? ¿Y las funciones de educación de los miembros de la familia? ¿Cuándo hablamos de gobierno solo nos referimos a las funciones que tienen que ver con la toma de decisiones o el ejercicio de competencias?

Parece evidente que todos los autores, aunque configuran al consejo de familia como un órgano de gobierno, ponen un especial énfasis en sus funciones de comunicación, de educación, de consenso, de continuidad, que no tienen un contenido propiamente decisorio o de ejercicio de competencias. ¿Cómo resolver esa paradoja? Las funciones de gobierno han de tener, pues, un contenido más amplio que la efectiva toma de decisiones o ejercicio de competencias. De hecho, los órganos de gobierno para llegar a la adopción de decisiones y al ejercicio de específicas competencias tienen que realizar labores previas o preparatorias que, en nuestra opinión, han de ser consideradas como verdaderas funciones de gobierno, si bien en un nivel distinto al propiamente decisor. Esta es la razón de que, en esta investigación, hayamos optado por la división de niveles entre las funciones de gobierno, único modo –a nuestro juicio– de acabar con esta confusión entre las funciones de comunicación, de educación y decisorias. Por lo tanto, para nosotros la función de gobierno de la familia empresaria incluye actividades de comunicación, de educación y propiamente decisorias. Estas últimas son las que conforman más específicamente el primer nivel competencial del gobierno.

Cuando Leach⁴⁹⁹ clasifica las funciones del consejo de familia, distingue cinco diferentes funcionalidades según tengan que ver con:

- 1) Propósito y sentido de la empresa familiar.
- 2) Educación y desarrollo.
- 3) Relaciones con las empresas.

⁴⁹⁹ Leach, P. (2012), pp. 25-26.

- 4) Toma de decisiones y liderazgo.
- 5) Propiedad familiar.

De estas funciones, parece que las dos primeras tienen que ver más con comunicación y educación, mientras que las tres funciones siguientes se relacionan con la toma de decisiones.

Algunos autores también distinguen, a este respecto, entre funciones de gobierno “duras” y “blandas”, según tengan más o menos que ver con la específica adopción de decisiones. La adopción de decisiones es así entendida como una función “dura” del consejo de familia, mientras que las funciones de comunicación y educación podrían entenderse como “blandas”. Leach advierte que esta distinción está también en la base de la distinción o desdoblamiento de los consejos de accionistas y los consejos de familia, por cuanto aquellos ejercerían las funciones “duras” más decisorias, mientras que estos ejercerían las funciones “blandas” de comunicación y educación⁵⁰⁰. Como hemos visto en la muestra de casos analizados, es una práctica común de las empresas familiares en sus primeras generaciones, especialmente en la primera y en la segunda, que los accionistas coincidan con los miembros del consejo de familia, y que, para evitar esa distinción de legitimidad entre unos ámbitos de actuación y otros, las mismas personas desdoblen formalmente su actividad de gobierno entre un consejo de accionistas con su agenda específica y un consejo de familia. Con la evolución y el paso del tiempo, habitualmente a partir de la tercera o cuarta generación, el consejo de familia deja de tener tan estrecha relación con los accionistas y sus actividades se distinguen ya no solo formalmente, sino por cuanto sus miembros y agendas son completamente distintas⁵⁰¹.

Martínez⁵⁰² también clasifica distintas funciones para el consejo de familia:

- 1) Conciliadora y de búsqueda de armonía familiar.
- 2) Educativa.
- 3) Legislativa, normativa o de definición de políticas y reglas.

Como se puede comprobar las dos primeras funciones tendrían un contenido claramente de comunicación y educación, mientras que la tercera función es de orientación más claramente decisoria, a pesar de que no se refiere a decisiones concretas sino únicamente a la adopción de políticas⁵⁰³.

⁵⁰⁰ Leach, P. (2012), p. 25. Si bien la observación es acertada, no tiene mucha justificación pues el consejo de familia en cualquier caso tiene competencias decisorias claras como la adopción de políticas o Protocolo familiar que no corresponderían a un consejo de accionistas.

⁵⁰¹ Ceja, L. Barbat, J. y Tàpies, J. (2013), pp. 7-8. Los consejos de accionistas-familia, que actúan en ambas áreas con mayor o menor grado de desdoblamiento obedecen a la tipología A y B1 expresada por estos autores, y los consejos de familia ya diferenciados completamente de los accionistas y con una agenda exclusivamente de familia, se corresponden con la tipología B2 de estos autores.

⁵⁰² Martínez, J. (2006), pp. 155.

⁵⁰³ En este punto, la clasificación de Martínez resulta incompleta pues, como hemos visto, los Consejos de familia sí ejercen competencias orgánicas de gobierno que van más allá de la adopción de políticas

Otros autores refieren distintas funciones del consejo de familia, no tanto según la naturaleza de la función ejercida, como según sus distintos objetos o áreas a que se refieren. Así, Poza ⁵⁰⁴ distingue como funciones de los consejos de familia:

- 1) Comunicar el legado y las tradiciones.
- 2) Desarrollar la historia de la empresa.
- 3) Definir los valores principales de la familia
- 4) Educar a los miembros de la familia en sus responsabilidades como dueños.
- 5) Definir políticas de participación.
- 6) Ayudar a definir los planes de carrera.
- 7) Organizar el patrimonio.
- 8) Desarrollar medidas de apoyo a los miembros de la familia en necesidad.
- 9) Filantropía.
- 10) Revisar el rendimiento de las inversiones familiares.

Aronoff y Ward⁵⁰⁵, por su parte, distinguen como funciones del gobierno de familia las siguientes:

- 1) Establecer políticas familiares.
- 2) Articular la visión familiar.
- 3) Desplegar la organización familiar.
- 4) Establecer políticas de los accionistas.
- 5) Resolver conflictos.
- 6) Promover la educación e información a la familia.
- 7) Coordinar actividades sociales, cívicas y filantrópicas de la familia.
- 8) Promover encuentros y experiencias compartidas familiares.

Carlock y Ward ⁵⁰⁶, tratando los consejos de familia como una herramienta de planificación estratégica paralela (empresa-familia), distinguen las siguientes funciones:

- 1) Desarrollar la planificación familiar.

familiares para entrar en el campo de las decisiones. Por otro lado, el cumplimiento de las mismas políticas aprobadas por la familia, ya implica de suyo la adopción de decisiones durante su vida efectiva.

⁵⁰⁴ Poza, E. (1998), p. 148.

⁵⁰⁵ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011), pp. 29-30.

⁵⁰⁶ Carlock, R. y Ward, J.L. (2001), p. 144.

- 2) Revisar la estrategia de la empresa.
- 3) Transmitir los valores y visión familiar.
- 4) Servir de foro de debate.
- 5) Promover la participación familiar.
- 6) Apoyar programas de educación de propietarios.
- 7) Desarrollar líderes de la NxG.
- 8) Monitorear las interacciones familia-empresa.
- 9) Implementar los planes familiares.

Estos mismos autores⁵⁰⁷ realizarán posteriormente una clasificación de funciones más reducida, entendiendo como funciones del consejo de familia más importantes las siguientes:

- 1) Revisar y mantener actualizados los acuerdos familiares.
- 2) Explicar y transmitir los valores y la visión de la familia.
- 3) Planificar las actividades educativas, sociales y de relaciones de la familia.
- 4) Tomar las decisiones relativas a la familia y mediar en los conflictos.
- 5) Trabajar para profesionalizar la aportación familiar a la empresa.

Gallo,⁵⁰⁸ como es habitual en toda su obra, reduce a dos las funciones de los consejos de familia como órgano de gobierno de la empresa familiar, a saber:

- 1) Implantar el acuerdo de familia o protocolo familiar.
- 2) Anticipar y prevenir conflictos familiares para ayudar, especialmente a los órganos de gobierno de la empresa, a resolverlos.

Otros autores, como Tàpies⁵⁰⁹, también distinguen entre niveles de finalidades del consejo de familia, según sean entendidas como principales o subsidiarias. Para este autor, el consejo de familia tendría como finalidad principal la continuidad, que a su vez podría traducirse como la *gestión del ciclo generacional*, y para cumplir con dicho fin esencial el consejo de familia ha de tener también algunas funciones subsidiarias, como:

- 1) Articular creencias y valores compartidos que se pueden plasmar en reglas.
- 2) Reflexionar sobre el papel de la familia en la empresa familiar.

⁵⁰⁷ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), p. 188.

⁵⁰⁸ Gallo, M.A. (2008a), p. 210.

⁵⁰⁹ Tàpies, J. (2008), pp. 6-7.

- 3) Gestionar y planificar el futuro de la familia.
- 4) Gestionar el patrimonio de la familia.
- 5) Asegurar el seguimiento de la cultura y los valores de la familia.
- 6) Definir las políticas sucesorias.
- 7) Defender los derechos de los distintos grupos familiares.
- 8) Informar sobre acontecimientos recientes.
- 9) Promover y cuidar la comunicación intrafamiliar.
- 10) Cualquier otra finalidad específica de cada familia en concreto.

Dentro de su trabajo evaluativo sobre el estado de la investigación en gobierno familiar, y dentro de este sobre los consejos de familia, Gersick y Feliú ⁵¹⁰ resumen las aportaciones coincidentes de distintos autores reconocidos que permiten una clasificación de las funciones de gobierno del consejo de familia, según cinco actividades principales:

- 1) Forjar el consenso familiar.
- 2) Articular la estrategia familiar para la empresa y el patrimonio.
- 3) Prevenir los conflictos familiares.
- 4) Apoyar la planificación sucesoria.
- 5) Educar y dar la bienvenida a los miembros de las NxG.

Finalmente, Koeberle-Schmid y Caspersz ⁵¹¹ distinguen cinco funciones diferenciadas propias del gobierno de la familia:

- 1) Cohesión y comunicación
- 2) Visión de largo plazo
- 3) Influenciar en la estrategia
- 4) Control de la organización

⁵¹⁰ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 210. “Advocated family functions of the family council include: (1) forging family consensus, and counteracting declining family bonds and low identification with the firm, as families grow and spontaneous social contacts among family members decrease (Kets de Vries, 1993; Mustakallio et al., 2002). (2) articulating a family strategy for business and wealth management (Goldbart and DiFuria, 2009), including planning, rule setting, and collaborative asset allocation, which are not natural activities for families (Dickstein, 2003) (3) limiting family conflicts that could negatively affect the business (Benson et al., 1990; McManus, 1990); (4) supporting succession planning (Handler, 1994; Leon-Guerrero et al., 1998; Lansberg, 1999), particularly in facilitating the family’s exploration of their collective dream of continuity (Lansberg, 1997), and in conveying a policy-driven, stewardship culture and enthusiasm for the business (Aronoff and Ward, 1996); (5) educating and welcoming younger generations (Lansberg, 2007; Poza 2009), as a forum for life long learning (Aronoff y Ward, 1996:282).”

⁵¹¹ Koeberle-Schmid, A. y Caspersz, D. (2013), pp. 130-131. Para estos autores, la función principal del consejo de familia dentro del gobierno familiar sería la cohesión y comunicación, mientras que las restantes cuatro funciones serían más bien correspondientes a la actividad de los consejos de propietarios o *family owner’s committees*.

5) Pactos de accionistas

Con la evolución de los trabajos y la investigación sobre los consejos de familia, se hace patente una búsqueda de racionalidad en la división de funciones. En un inicio la división funcional era más bien arbitraria y heterogénea, muy basada en la práctica y los casos específicos, sin intentar siquiera resultar completas. Posteriormente se advierte que los autores tratan de diferenciar funciones, buscando una racionalidad en sus diferencias, que permita clasificarlas de un lado, y distinguir las principales de las subsidiarias de otro. Tápies advierte, como nosotros, esta confusión entre fines principales y funciones de los consejos de familia, así como la falta de correlación entre las funciones habitualmente descritas y los fines principales. Si la finalidad principal del consejo de familia es la continuidad familiar, su armonía y, para ello, la gestión del ciclo generacional, es claro que las funciones determinantes para conseguir este fin no son propiamente ni exclusivamente decisorias, sino también de comunicación y de educación⁵¹².

Pero, dando un paso más en el razonamiento, si las funciones más importantes para la consecución de los fines esenciales del gobierno familiar son también la comunicación y la educación, ¿por qué no han de formar parte de la función de gobierno? Y si efectivamente forman parte de la función de gobierno, ¿de qué nivel de gobierno se trata? ¿Cómo lo distinguimos del nivel puramente competencial o referido a la toma de decisiones? ¿Cómo se desarrolla esta función o nivel más profundo de gobierno de la familia? Ese será el objetivo específico de este capítulo: el desarrollo de un esquema conceptual que nos permita comprender ese nivel de gobierno que tiene más que ver con las funciones principales del consejo de familia y la cultura de la empresa familiar.

Por tanto, el nivel funcional-cultural del gobierno familiar trata de funciones de gobierno más profundas y antecedentes –de comunicación, educación, deliberación, etc.–, a las propiamente decisorias, que ya han sido tratadas en el capítulo anterior relativo al nivel competencial de gobierno. Estas funciones involucran a la familia y sus miembros generando una cultura que les es propia y resulta un distintivo de las empresas familiares multi-generacionales exitosas. Es en este nivel de gobierno en el que las familias logran trabajar la unidad y el compromiso de sus miembros con el proyecto empresarial familiar.

En este nivel que denominamos funcional-cultural del gobierno familiar, distinguimos a su vez tres niveles de actividad. En un primer nivel, la familia ha de tomar en consideración las distintas instituciones que ha de conducir, gobernar y coordinar. Estas instituciones sirven a la creación de riqueza o son fuentes de creación de riqueza, y vienen a constituir y especificar el espectro de actividades a desarrollar. Las actividades o instituciones de creación de riqueza, en el ámbito del gobierno de la familia empresarial, resultan ser tres, a saber:

- (1) Las empresas.
- (2) El patrimonio.
- (3) La filantropía.

⁵¹² ¿Sería esto igual en el caso de los órganos de gobierno de la empresa? Quizá esta sea una lección que con el tiempo los órganos de gobierno familiares como el consejo de familia, puedan aportar a las funciones de los órganos de gobierno corporativo empresarial, como son las juntas de accionistas y los Consejos de administración. Actualmente sin embargo, la tónica común de los acercamientos a la teoría de gobierno corporativo por lo que toca a los Consejos de administración y a las juntas de accionistas, parece descansar exclusivamente en el nivel competencial y legal.

Trabajando en este nivel, las familias reciben información y formación, es decir, se educan y aprenden o, dicho en otros términos, conocen la realidad, la naturaleza y las posibles proyecciones de las instituciones de creación de riqueza que han de dirigir (ámbito material).

En un segundo nivel se encuadrarían las actividades tendentes a la comunicación y consenso de los miembros de la familia sobre las diferentes dimensiones temporales en que opera su dinamismo, a saber:

- (1) Legado, (pasado).
- (2) Visión de futuro o sueño compartido, (futuro).
- (3) Continuidad, (presente).

En este segundo nivel la familia, educada en la naturaleza y dinamismo de las instituciones que ha de dirigir, puede reflexionar sobre su sentido y propósito para –desde su significado histórico y moral– proyectar su propia visión a futuro y gestionar la continuidad de esa visión.

En un tercer nivel se encuadrarían las actividades de la familia sobre otros tres ámbitos estructurales (formales) de gobierno, que tienen que ver con las anteriores instituciones de creación de riqueza, que serían los siguientes:

- (1) Operativo, (gestión).
- (2) Gobierno, (consejos).
- (3) Asociativo, (propiedad).

En este tercer nivel, las familias planifican las estructuras y las reglas materiales que les sirven de ayuda para garantizar la consecución de la visión de futuro y la continuidad.

Proponemos, en consecuencia, para el desarrollo de una cultura de empresa familiar y un despliegue funcional del gobierno de la familia, la distinción de tres niveles según una perspectiva *material* (que tiene que ver con las instituciones a gobernar), una perspectiva *temporal* (que guarda relación con las dimensiones temporales que ha de manejar la familia y se orientan a la continuidad), y una perspectiva *formal o estructural* (que se relaciona con los ámbitos estructurales de gobierno de esas instituciones).

El ámbito material o institucional podría enlazarse con la función de *educación*⁵¹³ (información y formación), el ámbito temporal con la función de *comunicación o consenso*⁵¹⁴ y el ámbito formal o estructural con la función de *planificación o normativa*⁵¹⁵.

La conjugación de estos tres niveles funcionales, o de desarrollo de una cultura de familia empresaria, dan lugar a nueve temas o ámbitos de trabajo del gobierno familiar, es decir: (1) empresas, (2) patrimonio, (3) filantropía, (4) legado, (5) visión de futuro, (6) continuidad, (7) operación o gestión, (8) gobierno y (9) asociación o propiedad.

⁵¹³ Esta función vendría a responder a la pregunta sobre el ¿qué?, es decir ¿qué instituciones tenemos que dirigir?, ¿qué son estas instituciones?, y por tanto cómo hemos de gobernarlas.

⁵¹⁴ Esta segunda función respondería a las preguntas sobre el ¿por qué? o ¿para qué? de tales instituciones, es decir, sobre el propósito o sentido que puedan tener para la familia.

⁵¹⁵ La tercera función respondería a las preguntas sobre el ¿cómo?, es decir, ¿cómo podemos la familia regular nuestra relación con la empresa de modo que la visión de futuro –es decir, la continuidad– sea viable o factible?

Así considerados, estos tres niveles y sus consiguientes nueve temas podrían resumir el despliegue funcional que un consejo de familia habría de realizar como preparación de sus funciones de gobierno más propiamente decisorias, es decir, las propias del nivel competencial visto anteriormente. Pero como hemos visto y muchos autores señalan, el nivel competencial o decisorio no es el único nivel de gobierno, pues la finalidad esencial del gobierno familiar –la continuidad o gestión del ciclo generacional–, no está constreñida a esa actividad sino que exige y requiere dinamismos de educación, de comunicación y de planificación.

Este modelo conceptual nos aporta, pues, tres funciones principales del gobierno familiar, y por tanto de los consejos de familia, en este nivel funcional-cultural. Estas tres funciones principales podrían a su vez identificarse con las tres potencias de la persona humana: (1) educación-inteligencia, (2) comunicación-afectos, y (3) planificación-voluntad. De este modo, la división funcional propuesta en el modelo guardaría relación con la dimensión personal más profunda, que se verá en el capítulo IX de este trabajo de investigación, al desarrollar el tercer nivel de gobierno, que hemos denominado *nivel antropológico*⁵¹⁶.

2. Las instituciones de creación de riqueza en la empresa familiar.

Como hemos explicado, conviene al gobierno familiar tener en cuenta una perspectiva *material*, cuya mirada tiende a descubrir la amplitud de instituciones sobre las que la familia ha de poner en juego su función de gobierno. A pesar de que no todas las familias despliegan efectivamente todo el potencial de esas distintas instituciones, o siquiera el de todas ellas, sí se advierte que las empresas familiares guardan en sí el germen de su actividad pues, en buena medida, toda empresa familiar supone que hay empresa, hay patrimonio –al menos las acciones de la empresa–, y hay en alguna medida filantropía o gratuidad. Las familias que mejor han sabido interpretar su papel en la creación de riqueza despliegan todo su potencial dando lugar finalmente a las instituciones: el grupo empresarial, el *family office* y la fundación.

No solo son estas tres instituciones frecuentemente descritas y reconocidas por los autores como factores connaturales al crecimiento y evolución de la empresa familiar, sino que además vienen contrastadas empíricamente por los casos de la muestra⁵¹⁷. En efecto, todas las empresas analizadas muestran una evolución empresarial que va desde el mono-negocio –mínima expresión institucional de la empresa–, hasta la compleja y multinacional corporación empresarial, pasando por la diversificación y agrupación de negocios. Del mismo modo, en las empresas familiares de la muestra se advierte una toma de conciencia sobre la dimensión patrimonial, tanto de los negocios en sí como de los activos propiamente familiares no afectos a las empresas. Esta toma de conciencia sigue a su vez una evolución que va desde la mera consideración de la empresa y sus activos como patrimonio, al desarrollo de estructuras extra-empresariales o familiares de gestión de ese patrimonio, y por último, a la creación de complejas estructuras de *family office*.

⁵¹⁶ Y que bien podríamos también denominar “*nivel personal*” en cuanto atañe o toma en consideración a cada persona, como marcada por su ser familiar.

⁵¹⁷ Casi todas las familias de la muestra tienen de hecho estructuras de gestión patrimonial, y alguna de ellas un family office completamente profesionalizado (Pharmacorp). Asimismo seis familias de la muestra tienen fundaciones (Electrometal, Mediagroup, Security, Pharmacorp, Copper y Refreshments). La investigación realizada en los casos viene a confirmar que es más común entre las empresas Familiares la constitución de fundaciones que la puesta en marcha de un family office profesionalizado.

Finalmente, es también constatable como entre las empresas familiares analizadas, la actividad gratuita o filantrópica está presente, bien a través de donaciones empresariales o familiares, proyectos en que la empresa o la familia se compromete establemente o también creando sus propias fundaciones en el seno de la empresa, o bien por la propia familia.

La consideración de las empresas, el patrimonio y la filantropía como ámbitos institucionales sobre los que el gobierno, especialmente el gobierno de la familia, ha de desplegar su función, es frecuentemente recogida por los autores en sus organigramas de gobierno para la empresa familiar. Así, como ejemplo, por Ward⁵¹⁸, por Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza⁵¹⁹, como también por Eckrich y McClure⁵²⁰.

La literatura de empresa familiar gusta de detenerse en la novedad que suponen –respecto al tratamiento exclusivo de las empresas–, los *family offices* o las fundaciones, pero no se detiene a analizar el porqué de su con-naturalidad al mundo de la empresa familiar. Así, son innumerables los autores que dibujan la cima de la evolución de las empresas familiares incluyendo junto a las empresas a los *family offices* y a las fundaciones⁵²¹, pero no hay constancia de un análisis profundo de cuáles son las causas de que estas tres instituciones evolucionen complementándose, es decir, de modo armónico. O dicho en sentido negativo, cuáles serían las consecuencias de que una familia no evolucione en alguna o algunas de las tres dimensiones, o evolucione pero no armónicamente.

¿Puede una empresa familiar desplegar todo su potencial sin desarrollar su riqueza patrimonial? ¿Puede una empresa familiar prescindir –sin consecuencias para su futuro– de la gratuidad o filantropía en su actividad? ¿Ayudan al desarrollo empresarial las vertientes patrimonial y filantrópica?

Por último, advertir la importancia de la dimensión patrimonial y filantrópica junto a la propiamente empresarial coadyuva a un cambio de acento y a un mayor protagonismo de la familia respecto a la empresa. Dicho en otros términos, la toma de conciencia de estas dimensiones complementarias a la exclusivamente empresarial, guía la transformación de la *empresa familiar* hacia la *familia empresaria*. En efecto, cuando la familia toma conciencia de su libertad y se dota de estructuras patrimoniales para ejercerla fuera del ámbito de sus negocios de origen, el protagonismo no queda ya en lo empresarial sino que vuelve a la familia. Tras esta evolución, se advierte una mayor toma de conciencia de la importancia del gobierno familiar respecto al gobierno empresarial. Si en las empresas familiares que no desarrollan vertientes patrimoniales ni filantrópicas los consejos de familia son más consultivos de las juntas de accionistas y el consejo de administración, en las familias empresarias con estructuras patrimoniales y filantrópicas el consejo de familia es un órgano central para la estrategia y el gobierno armónico de las distintas instituciones involucradas.

Las tres instituciones sobre las que potencialmente se despliega la función de gobierno familiar obedecen a tres tendencias naturales de la actividad humana, que podrían

⁵¹⁸ Ward, J.L. (2008), p. 104.

⁵¹⁹ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 78.

⁵²⁰ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 301.

⁵²¹ Ward, J.L. (2008), p. 104.

describirse como *emprender* (empresas), *preservar* (patrimonio) y compartir (filantropía)⁵²².

2.1. Las empresas. (Emprender).

Las empresas son el fruto de la actividad de *emprender* a nivel organizativo. La empresa familiar es la organización fruto del emprendimiento de un miembro de la familia. De ordinario la actividad emprendedora que da origen a la empresa familiar es la propia del fundador, habitualmente padre o madre, pero también es actividad emprendedora la propia de los demás miembros de la familia en cuanto contribuye a iniciar o a cambiar una estructura empresarial.

En primer lugar, hay que considerar que una empresa no es un negocio sin más, pues es posible ganar dinero u obtener un beneficio sin empresa. Lo que distingue a una empresa de un negocio es su organización para continuar, es decir, su proyección a futuro. Una empresa se distingue así de un mero negocio financiero en el que requiere de organización humana, es decir, de diferentes personas que contribuyen a la entrega de un producto o servicio, recibiendo por ello una remuneración –el precio– que permite a la empresa seguir produciendo nuevos productos o prestando nuevos servicios. Por lo tanto, al emprendimiento no le es tan connatural el beneficio económico como la organización humana para seguir produciendo o prestando servicios, generando así un beneficio que permite su continuidad. De ahí que algunos autores adviertan que, en los inicios de cualquier empresa –también obviamente la empresa familiar–, el objetivo estratégico es la supervivencia de la propia organización⁵²³.

La actividad de emprender genera, pues, una o varias organizaciones empresariales, en las que un grupo de personas se distribuye distintas tareas (de ventas, producción, administración, etc.) con el fin de entregar a los clientes un producto o servicio y recibir a cambio una retribución que sostiene el futuro de la organización. Para ganarse el favor de los clientes, es decir, la compra de nuestros productos o el pago por nuestros servicios, se hace preciso generar alguna ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo.

En la literatura de empresa familiar se ha tratado con profusión el tema de la evolución y las etapas de emprendimiento, crecimiento y maduración de los negocios, así como su impacto en la empresa familiar, especialmente por Gallo⁵²⁴. Por lo que a este apartado respecta, es de radical importancia para la familia que conozca la naturaleza de los emprendimientos y las empresas, así como sus evoluciones naturales, maduraciones y necesidades de revitalización estratégica.

Carlock y Ward⁵²⁵ describen acertadamente la evolución desde el emprendimiento hacia el crecimiento captando cuotas del mercado, la conveniencia o la necesidad de diversificación cuando las empresa maduran, la configuración de estructuras holding para

⁵²² Que se trate de funciones naturales o, lo que es lo mismo, connaturales al empresario familiar, explica porqué en la evolución ordinaria de la empresa familiar aparecen en diversos grados, o finalmente llegan a existir institucionalmente los grupos empresariales, los family offices y las fundaciones.

⁵²³ Carlock, R. y Ward, J.L. (2005), p. 19.

⁵²⁴ Así, Gallo, M.A. (2008a), pp. 51-80.

⁵²⁵ Carlock, R. y Ward, J.L. (2005), pp. 19-20.

los distintos negocios y la aparición de la necesidad de asignar o distribuir el capital, hasta el desarrollo de una mentalidad más inversora o financiera que emprendedora.

En los casos de la muestra analizados se evidencia el impulso emprendedor de todas las familias. Drilling, Electrometal o Refreshments pueden ser ejemplos de diversificación relacionada, mientras que Pharmacorp, Security, Copper o Transcorp podrían constituir buenos ejemplos de crecimiento corporativo. La potencia e intensidad del impulso emprendedor puede advertirse al contrastar la generación a cargo actualmente.

A su vez, también se demuestra especialmente importante para el gobierno familiar comprender cómo unas estructuras legales o formales determinadas coadyuvan a un mejor ejercicio de las funciones de gobierno. Así, se aprecia un salto desde las empresas familiares mono-negocio a las empresas diversificadas, sin que exista grupo, y desde las empresas diversificadas hacia la configuración holding. La configuración holding, a su vez, permite más niveles de diversificación y agrupación, lo que denominamos corporación. Cuáles hayan de ser los tiempos para transitar este itinerario de crecimiento emprendedor, y cuáles hayan de ser las formas adecuadas para gobernar ese crecimiento, son aspectos de la mayor importancia para el desarrollo de una cultura sólida de empresa familiar. En efecto, no solo resulta importante educar a los miembros de la familia a ser emprendedores, sino también educarles a gobernar estructuras más o menos complejas de emprendimiento.

Esta diferencia conceptual entre emprender y gobernar el emprendimiento, o más simplificada entre dirigir y gobernar, es un hito propio de la evolución de toda empresa familiar.

Además, las dinámicas de crecimiento y evolución de las empresas ponen de manifiesto las diferentes facetas que presenta la actividad emprendedora: el inicio y el cambio. El inicio puede ser la forma de emprender de los fundadores, pero también puede serlo de los sucesores, y asimismo el cambio de unos y otros. No obstante, y a efectos explicativos, suele adscribirse a los fundadores más bien el emprendimiento *de inicio*, mientras que a sus sucesores no les es tan propio iniciar nuevos emprendimientos como *cambiar o revitalizar* el existente. A esta segunda forma de interpretar la actividad emprendedora se le ha llamado también *intra-emprendimiento*, por tener lugar ya en una empresa creada y desplegarse hacia la propia organización.

La importancia de que los miembros de la familia comprendan la naturaleza de esta función de *emprender*, así como la naturaleza y evolución de las estructuras de emprendimiento, ha sido puesta de manifiesto especialmente por Gallo⁵²⁶, que descubre cómo en las empresas familiares multi-generacionales se generan *estructuras de emprendimiento*:

Una consecuencia natural de la existencia de las estructuras de participación y de libertad en las FEC es la existencia de una estructura que favorece y anima a los miembros de la familia en el ejercicio del emprendimiento, pues emprender es lo que se ha estado haciendo durante varias generaciones en la empresa familiar, y el emprendimiento seguirá siendo necesario para garantizar su continuidad como empresa (Nueno, 1994).

⁵²⁶ Gallo, M.A. (2009), p. 91. Emprender es iniciar y emprender es cambiar. La iniciativa es necesaria para establecer y desarrollar una empresa, el cambio es necesario para conseguir su continuidad prolongada en el tiempo. En la empresa, iniciar y cambiar son como las dos caras de una misma moneda.

Estas estructuras de emprendimiento son, por un parte, estructuras para animar y enseñar a iniciar y a cambiar y, por otra parte, son también estructuras para ayudar de forma práctica a algunos miembros de la familia en sus nuevos emprendimientos. La estructura de emprendimiento para animar y enseñar es fundamentalmente informal, mientras que la estructura para ayudar a que un miembro de la familia inicie y desarrolle un nuevo emprendimiento es una estructura que tiende a formalizarse tanto en sus objetivos como en sus reglas.

En resumen, para que la familia despliegue su función de gobierno adecuadamente se muestra la conveniencia o necesidad de comprender lo que las empresas son, lo que significa la función de *emprender*, así como sus diferentes dimensiones de *inicio* y de *cambio*. También resulta exigible conocer las evoluciones, etapas y ciclos de las empresas, a efectos de su gobierno y dirección. El conocimiento específico de esta institución, la empresarial, así como de la función natural a que hace referencia —el emprendimiento— y sus diferentes manifestaciones, coadyuvan a que la familia pueda desplegar adecuadamente sus funciones de gobierno.

Desde un punto de vista educativo, habrá de diferenciarse especialmente entre cómo se aprende a ser un emprendedor, y cómo se aprende a dirigir o gobernar (como accionista, consejero o directivo) una empresa.

2.2. El patrimonio. (Preservar).

La segunda institución que las empresas familiares han de aprender a gobernar se refiere al patrimonio, y obedece a la función de preservar. Una mayoría de autores coinciden en que, cuando se acerca el momento de la madurez humana y del retiro, los fundadores o sus sucesores suelen hacerse conscientes de la conveniencia de preservar el patrimonio obtenido mediante el riesgo emprendedor. El acercamiento de la vejez supone según estos autores un impacto profundo en la psicología de cada persona, que en el caso de los miembros de familias empresarias, se manifiesta en el acento por preservar la riqueza obtenida durante años de trabajo, esfuerzo y asunción de riesgos. Otro hecho que da lugar a un mayor protagonismo de esta función de preservar o patrimonial es la obtención de liquidez tras la venta de activos o de la misma empresa familiar.

La aparición de esta dimensión patrimonial en la actividad de las empresas familiares supone una evolución desde un enfoque en que el emprendimiento y el riesgo son lo primero, a otro enfoque más prudencial en que tratan de combinarse las necesidades de capital para crecer de los negocios, con la preservación por parte de la familia de la riqueza obtenida⁵²⁷. Este nuevo paradigma supone la necesidad de aprendizaje de conocimientos y habilidades distintas, que se sustancian además en entornos profesionales complementarios, pero distintos, a los empresariales⁵²⁸. Bajo este punto de vista la irrupción de la dimensión patrimonial de la riqueza supone un avance para la familia empresaria, siempre que sepa cómo interpretar su naturaleza, armonizarla con la necesidad de seguir emprendiendo, y gobernarla según su fin. Este hecho o evolución de

⁵²⁷ Rus Rufino, S. y Treviño-Rodríguez, R. (2011), pp. 49-52. Pindado, J. (2011), pp. 341-346.

⁵²⁸ Weber, H. y Meier, S. (2009), pp. 24-27. Lucas, S. (2010), pp. 24-30. Marks, H. (2013), pp. 19-26. Durán, B (2013), p. 30. Este autor es tajante al señalar que las habilidades que acompañaron al éxito de la empresa familiar, son completamente distintas, de hecho no sirven para esta fase patrimonial.

la mentalidad empresarial desde el mero emprender a la consideración de la riqueza como patrimonio, antes que como medio de asumir más riesgo, funda a su vez la utilización del concepto de *stewardship* en la literatura de empresa familiar⁵²⁹.

Aronoff y Ward⁵³⁰ definen el concepto de *stewardship* del siguiente modo:

“Stewardship” es una palabra tan rica que muchos tienen dificultad para describir todo su sentido. La definición que, en nuestra opinión, se acerca más a su recto sentido es: “la persona moralmente responsable del uso atento del dinero, tiempo, talento, u otros recursos, especialmente en relación con los principios o necesidades de una comunidad o grupo”. Otra definición significativa de *stewardship* sería “la responsabilidad individual en la administración de la propia vida y patrimonio con respeto a los derechos de los demás.

Y en el documento “Family Business Stewardship” del *Institute for Family Business*, se define como:

La gestión activa y responsable de los recursos legados, actual y con vistas al largo plazo, para entregarlas a la siguiente generación en mejores condiciones⁵³¹.

Al igual que en el caso de las empresas y la función de *emprender*, la dimensión patrimonial de la riqueza y la función de *preservar* también pueden visualizarse según etapas de evolución o perfeccionamiento de la actividad.

En una primera etapa, los miembros de la familia –especialmente los mayores, como hemos dicho– comienzan a tomar en consideración la preservación de la riqueza generada por ella. Para ello, no solo se preocupan por el valor de la empresa –con independencia de su actividad o proyección–, sino que se advierte una preocupación por sus activos en la medida en que su riesgo puede ser mitigado si se gestionan como no afectos a la actividad empresarial. Comienza, pues, un ciclo en el cual los empresarios gustan de valorar su participación accionarial, así como de buscar modos de gestionar determinados activos –especialmente inmobiliarios– en sociedades patrimoniales no afectas al riesgo de gestión empresarial⁵³².

En una segunda etapa, los miembros de la familia generan estructuras para gestionar separadamente la riqueza familiar respecto a las empresas operativas, siendo estas estructuras sociedades patrimoniales autónomas, o bien en algunos casos sociedades holding que permiten diferenciar las empresas operativas de la sociedad patrimonial, manteniendo cierta unidad organizativa.

En algunos casos específicos, y especialmente en el mundo anglosajón, las familias utilizan herramientas legales fiduciarias denominadas *trusts* que vienen a coadyuvar a la

⁵²⁹ Carlock, R. y Ward, J.L. (2005), p. 20.

⁵³⁰ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), p. 20.

⁵³¹ Institute for Family Business (2011), p. 9.

⁵³² Esta primera etapa o grado de evolución de la gestión patrimonial implica que la riqueza de la familia está aún afecta a la empresa, e incluso es desde la misma empresa operativa, desde la que se gestionan los activos y la riqueza familiar.

transmisión del patrimonio líquido y su administración, separando su gobierno del gobierno operativo de las empresas⁵³³.

Autores como Gallo⁵³⁴ o Carlock y Ward⁵³⁵ observan que las empresas familiares, en su evolución y cambio de mentalidad, acuden a estas estructuras holding como medio de formalizar este cambio estratégico hacia una mentalidad que combina seguir emprendiendo –a través de sociedades operativas–, mientras el patrimonio se gestiona separado del riesgo operativo –a través de la sociedad holding o sus sociedades patrimoniales.

Ward⁵³⁶, por su parte, también advierte de la importancia que la autonomía financiera adquiere para los miembros de la familia empresaria con el paso del tiempo, y esa autonomía financiera únicamente es obtenible por la vía de la distribución de dividendos y de otros beneficios obtenidos del patrimonio familiar.

Es en esta segunda etapa de evolución patrimonial en la que se formalizan las estructuras de administración de esa riqueza familiar y aparece por primera vez la necesidad de profesionalizar su gestión. En esas etapas aún preliminares, las familias suelen combinar una ligera estructura propia de administración con la asesoría de profesionales externos con experiencia en la gestión de patrimonios familiares, lo que comúnmente se denominan *multifamily offices* u oficinas multi-familiares.

La tercera etapa de la evolución en la gestión de esta dimensión patrimonial se centra en la profesionalización, exigida por el aumento de volumen de operaciones y su transversalidad (operaciones financieras, inmobiliarias, *private equity*). Una vez que esta dimensión se ha hecho parte de la estrategia familiar y administra suficientes recursos, la importancia del buen gobierno, así como la necesidad de dirección en el ámbito ejecutivo, imponen o aconsejan a la familia la creación de estructuras organizativas y profesionales separadas de las empresariales. A estas estructuras se las denomina *family offices* u oficinas familiares⁵³⁷.

Tal y como observan Gersick y Feliú⁵³⁸, el término *family office* se utiliza para cubrir una amplia gama de servicios, que van desde la supervisión financiera y de inversiones familiares, a los servicios de *back office* o corporativos, hasta diferentes servicios de apoyo a los miembros de la familia. Los *family offices* como experiencia de familias norteamericanas ha sido objeto de recepción en España entre el año 1999 y el año 2010. En esta década el Instituto de la Empresa Familiar promovió el intercambio de

⁵³³ La utilización de herramientas de transmisión fiduciaria del tipo trust, es criticada por algunos autores, pues implica privar a los trustees o beneficiarios del trust de la participación en el gobierno y dirección de las empresas. De ese modo, se obstaculiza quizá irremediabilmente el aprendizaje de la familia en el nivel de emprendimiento y empresas. Por otro lado, constituye un medio idóneo para no privar a los miembros de una familia de los dividendos que las empresas puedan generar, sin que intervengan en el gobierno careciendo de las competencias necesarias o actitudes requeridas.

⁵³⁴ Gallo, M.A. (2009), pp. 125-126.

⁵³⁵ Carlock, R. y Ward, J.L. (2005), p. 20.

⁵³⁶ Ward, J.L. (2004b), pp. 88-90. Para Ward, la autonomía financiera tiene una especial importancia en el caso de los cónyuges, los líderes de las empresas, y los accionistas denominados pasivos, es decir, que no ocupan cargos en el consejo o en la dirección de las empresas.

⁵³⁷ Gallo, M.A. y Gómez, G. (2015), p. 72. Este autor recoge distintas definiciones de las oficinas de familia, concluyendo que todas son un tanto arbitrarias.

⁵³⁸ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), pp. 212-213.

conocimientos y experiencias que facilitó la funcionalidad de las primeras *family offices* en las empresas familiares españolas⁵³⁹.

Las *family offices* constituyen en la práctica una infraestructura idónea para el desarrollo de las actividades de gobierno propias de la familia. Tápies y Canals⁵⁴⁰ señalan como el *family office* puede ser el motor que genere la puesta en marcha del consejo de familia y del protocolo familiar. Poza⁵⁴¹, por su parte, llega a referirse al *family office* como el brazo armado a tiempo completo del consejo de familia, que le ayuda a ejecutar las políticas que ha desarrollado.

Si bien los *family offices* suelen nacer como estructuras profesionalizadas de gestión patrimonial familiar, es muy común que, a su vez, presten servicios de distintos tipos a los miembros de la familia. Entre estos servicios pueden enumerarse los jurídicos, tributarios, financieros, de seguros, de entretenimiento y ocio, administrativos y de secretariado, informativos, así como muchos otros tipos de atenciones a los miembros de la familia. La importancia que tiene para la labor del consejo de familia gozar de una infraestructura administrativa profesional de apoyo, familiar y autónoma respecto a las empresas operativas, así como de un presupuesto económico que sostenga su actividad, es puesta de manifiesto por Leach⁵⁴².

Por otro lado, el hecho de que la familia disponga de recursos económicos efectivos para desarrollar sus políticas realza la importancia de las decisiones que se toman en su gobierno. Así, la gestión del patrimonio familiar puede permitir la constitución de fondos de microliquidez o macroliquidez –que permitan adquirir participaciones a familiares pasivos que no desean continuar unidos en la empresa familiar–, de becas o ayudas a estudios, de ayuda a emprendimientos, de solidaridad para gastos privados por necesidades extraordinarias, etc.⁵⁴³. La mera existencia material cuantificada de estos fondos, así como las decisiones que exige su administración y disposición, otorgan una relevancia familiar indudable al órgano que se encargue de su gobierno. De ordinario, este órgano de gobierno es el consejo de familia, pues solo en él reside la competencia para adoptar políticas en representación de la familia, si bien, en ocasiones, estas sociedades patrimoniales que centralizan jurídicamente el *family office* están gobernadas por su consejo de administración o consejo de accionistas. O, en último término, el *family office* es dirigido o gobernado por un comité ejecutivo o de dirección. En cualquiera de los casos, se comprueba que el gobierno de la dimensión patrimonial familiar guarda una relación directa con la familia y que, de ordinario, es la familia, a través del consejo de familia, consejo de accionistas, o bien de un consejo de administración con mayoría de familiares en su seno, la que gobierna y dirige la estrategia y administración del patrimonio. Incluso cuando existan otros órganos de gobierno o dirección profesionalizados, resulta adecuado que el consejo de familia reserve la función de gobierno general sobre esta dimensión patrimonial, pues permite a la familia proyectar su futuro con mayor autonomía.

⁵³⁹ Instituto de la Empresa Familiar (1999a), pp. 13-20. Instituto de la Empresa Familiar (1999b), pp. 29-39. Instituto de la Empresa Familiar (2010a), pp. 27-33. Instituto de la Empresa Familiar (2010b), pp. 47-68. Instituto de la Empresa Familiar (2010d), pp. 37-42.

⁵⁴⁰ Tápies, J. y Canals, C. (2013), p. 203.

⁵⁴¹ Poza, E. (2004), p. 169.

⁵⁴² Leach, P. (2012), pp. 35-36.

⁵⁴³ Un análisis bastante pormenorizado de los fondos de liquidez posibles que pueden constituirse en una oficina familiar, puede encontrarse en Chiner, A. (2008), pp. 4-10.

Por último, en algunos casos, se aprecia como familias que han decidido vender sus empresas continúan unidas bajo un proyecto más patrimonial –gestionado por una *family office*– que propiamente empresarial. La con-naturalidad de ambas dimensiones personales –emprender y preservar– explica por qué las instituciones que de ellas surgen tienen dificultad en alcanzar su plenitud separadamente. Así, resulta difícil observar empresas familiares multi-generacionales que no tengan cuidada la dimensión patrimonial –si bien pueden existir casos singulares en mono-negocios–, del mismo modo que no se observan casos de familias multi-generacionales que únicamente tengan actividad patrimonial y no empresarial.

La paradoja de los *family offices* respecto al gobierno de la familia radica en que, por un lado, presentan la ventaja de acelerar y dotar de recursos y sentido a los procesos familiares, pero por otro lado tienen la desventaja de ser diferente dimensión a la propiamente emprendedora y empresarial, lo cual supone una debilidad para su proyección a largo plazo. Gersick y Feliú⁵⁴⁴, citando a Lansky y Pendergast, señalan que la riqueza patrimonial no genera el mismo grado de atractivo y cohesión familiar, como sí sucede cuando la familia gobierna o dirige empresas operativas o de explotación.

En los casos de la muestra se ha podido observar el impacto de las estructuras de *family office* sobre el desarrollo del gobierno familiar (Pharmacorp), así como los casos en que existe una *family office* más propiamente de servicios a la familia (Transcorp, Security), así como muchos otros casos en que aún están en etapas de trabajo no profesionalizado de la dimensión patrimonial, si bien en todos se aprecia el esfuerzo de la familia por separar los activos y riqueza familiar de los activos y riqueza empresarial (Mediagroup, Agrofoods, Electrometal, Copper, Refreshements).

2.3. La filantropía. (Compartir).

La tercera dimensión en el eje de instituciones de creación de riqueza se refiere a la filantropía y obedece al hábito o función de compartir. La institucionalización de este hábito a través de fundaciones, y su generalización o con-naturalidad entre las empresas familiares multi-generacionales, es reconocida por una gran mayoría de los autores. Así, es muy común reconocer en los organigramas de gobierno de las empresas familiares la inclusión de un lugar para la fundación familiar, junto con las empresas y, en su caso, las estructuras patrimoniales. Ward⁵⁴⁵, así como Eckrich y McClure⁵⁴⁶, son un buen ejemplo de ello.

Según Gersick y Feliú⁵⁴⁷, si bien el movimiento filantrópico está creciendo de modo imparable entre las empresas familiares, el foco de la investigación está aún lejos de los temas relativos al gobierno.

⁵⁴⁴ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 213.

⁵⁴⁵ Ward, J.L. (2008), p. 104.

⁵⁴⁶ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 301.

⁵⁴⁷ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 214. Según señalan estos autores, se estima que hay en Estados Unidos más de 40.000 fundaciones privadas, y aún habría muchos más programas de donación y responsabilidad corporativa. La literatura profesional estima que en las próximas décadas seis trillones de dólares serán transferidos en Estados Unidos a través de la filantropía.

Es una nota común a una gran mayoría de empresas familiares el hábito de compartir su riqueza –no solo material sino de talentos–, con los demás, sean estos los empleados, demás stakeholders, la comunidad, etc. La constatación de esta nota, institucionalizada a través de fundaciones, en un gran número de empresas familiares multi-generacionales es muestra inequívoca de su conexión con la continuidad y su relevancia para la unidad de la familia o, para decirlo en otros términos, para que la familia tenga un motivo más que le recuerde el sentido o para qué de los negocios.

El hábito de compartir la riqueza es una nota característica del empresario, pues de suyo la empresa supone compartir ideas de creación de riqueza con otras personas para sacar un proyecto adelante. Ese proyecto ya es de suyo un compartir la riqueza, pues genera beneficios para proveedores, empleados, accionistas, bancos, el Estado por la vía de impuestos, etc. Los empresarios son, por tanto, en mucha mayor medida que otras dedicaciones, personas que saben y les gusta compartir y distribuir la riqueza⁵⁴⁸.

Este hábito de compartir que es puesto en práctica ya en el mismo nivel de emprendimiento o empresarial, lleva también al empresario –en cuanto dueño o accionista– a la filantropía o a compartir la riqueza económica que le generan los beneficios obtenidos en la empresa. Así, es un hecho constatable que, en mayor o menor medida, los empresarios colaboran económicamente en multitud de iniciativas que necesitan de sus recursos económicos, sean de tipo deportivo, educativo, cultural, asistencial, etc. Esta primera forma de compartir la riqueza suele conducirse de modo informal, atendiendo peticiones de ayuda que la comunidad y el entorno formulan al empresario. En algunas familias, con el tiempo y la costumbre llegan a advertir la conveniencia de poner orden en esas actividades de donación o ayuda por parte de la comunidad, bien sencillamente para ordenar esa actividad y gestionarla bien, o bien por cuanto se hace preciso priorizar y tomar decisiones ya que los recursos para atender esas peticiones son también escasos.

Frente a los autores que únicamente consideran las instituciones de filantropía, en especial las fundaciones, como objeto de interés para el gobierno familiar, entendemos que es relevante advertir que estas instituciones –las fundaciones– son la cima de un camino que parte de los hábitos más naturales del empresario y que se desarrolla habitualmente en estadios previos informales, hasta que se llega a institucionalizar la actividad, momento en que nacen los diferentes tipos de fundaciones ligadas a la empresa familiar⁵⁴⁹.

Así, sorprende que la orientación a la responsabilidad social sea el principal atributo de los empresarios familiares, que destaca el estudio *La imagen de la empresa familiar en España*, realizado por Edelman y el Instituto de la Empresa Familiar en el año 2006⁵⁵⁰.

En este sentido también se manifiesta Gallo⁵⁵¹:

⁵⁴⁸ Esta es la razón de la con-naturalidad para los empresarios de utilizar sus talentos de gestión, dirección y gobierno en muchas iniciativas sociales o de la comunidad. Y de que sean buscados por la comunidad cuando se necesitan esos talentos. Obsérvese que aún no hablamos de recursos económicos, sino estrictamente de compartir recursos de talento o personales, más allá de las actividades empresariales con retribución económica.

⁵⁴⁹ Instituto de la Empresa Familiar (2001), pp. 30-31. También se aprecia como justificación de la creación de fundaciones familiares la posibilidad de ejercer un control familiar sobre los recursos que se destinan a fines sociales, pues de un modo u otro, las empresas familiares colaboran con múltiples actividades sociales y comunitarias.

⁵⁵⁰ Edelman e Instituto de la Empresa Familiar (2006), p. 11.

⁵⁵¹ Gallo, M.A. (2009), p. 74.

Las EFMG han practicado la responsabilidad social corporativa desde su fundación. Dondequiera que se encuentran empresas familiares que ha perdurado durante múltiples generaciones, también se encuentran escuelas, hospitales, teatros, museos e instalaciones deportivas que llevan el nombre de la familia propietaria de la empresa o de alguno de sus antepasados. En ellas, los propietarios asumen como obligación no solo la responsabilidad de dirigir la empresa, sino también de ser activos en la ayuda al bien común de su entorno. Consideran que en la medida en que sus antecesores entregan a la familia una gran EFMG con la que trabajar y vivir, también deben hacerse cargo de su obligación de ayudar devolviendo a la sociedad lo que les ha sido dado.

Quintana, por su parte, destaca la conexión existente entre la responsabilidad social corporativa y el buen gobierno, a la vez que otorga el protagonismo de la estrategia social o filantrópica familiar al consejo de familia⁵⁵².

Otros autores, como Tàpies⁵⁵³, advierten la frecuencia de la utilización por los propios consejos de familia de *comités de filantropía* para consensuar actividades a realizar, programar, priorizar, poner orden e informar a la familia. En muchas ocasiones, estos *comités de filantropía* sirven para estudiar la posibilidad, la conveniencia y, en su caso, programar la creación de la fundación familiar.

Así, algunas familias, tras vivir la experiencia de ayudas programadas y gestionadas con cierto orden por la empresa familiar, llegan a crear sus propias fundaciones. Estas fundaciones pueden configurarse con diferentes perspectivas y fisonomía según la voluntad de las familias.

Reviriego⁵⁵⁴ expone así los distintos modelos de relación entre las empresas y las fundaciones en este ámbito:

Una familia empresaria puede plantearse varios modelos de relación entre Fundación y empresa: un modelo Fundación familiar independiente; es decir, una fundación puramente familiar que nazca de la inquietud y motivación personal de la familia y donde la repercusión positiva en la empresa sea algo secundario. Un segundo modelo sería una Fundación familiar empresarial, guiada por las prioridades de la familia, que agrupe las actividades filantrópicas situadas fuera de la responsabilidad social corporativa (RSE) de la empresa y que busque la repercusión positiva en la empresa. Y una última alternativa consistiría en una Fundación empresarial para la RSE, centrada en crear valor social que genere a su vez valor para la empresa y que esté altamente alineada con la estrategia de negocio.

Siguiendo esta distinción, y contrastándola con los casos analizados, Security o Mediagroup, serían buenos ejemplos de fundación empresarial orientada a vehicular la responsabilidad social empresarial. Refreshments y Copper serían un caso de fundación empresarial guiada por las actividades de la familia. Y, finalmente, Electrometal y

⁵⁵² Quintana, J. (2005), pp. 22-26.

⁵⁵³ Tàpies, J. (2013), p. 10.

⁵⁵⁴ Reviriego, C. (2013) pp. 28-29.

Pharmacorp serían una muestra de fundaciones propiamente familiares y ajenas por completo a la actividad empresarial⁵⁵⁵.

Es un hecho apreciable en la muestra de casos que la institucionalización del hábito de compartir la riqueza (fundaciones) supera a la institucionalización del hábito de preservar (*family offices*). En efecto, seis casos de nueve tienen fundaciones en activo y una se halla en proceso de constituirla, mientras que son menos los casos que tienen estructuras institucionalizadas de *family office*⁵⁵⁶.

También cabría hacerse la pregunta relativa al por qué los autores ven como algo natural para la empresa familiar desarrollar estas instituciones de filantropía –fundaciones–, mientras que en la teoría general de empresa no se defiende la misma evolución del emprendimiento hacia el compartir. ¿Es la familia la causante de esta diferencia? ¿Es la filantropía, pues, causada en mayor medida por los hábitos de familia antes que por los hábitos empresariales?

Gersick⁵⁵⁷ observa cierta ambivalencia en cómo las familias encuentran, a través de la filantropía, valores y sentido que se mantienen ocultos en la mera riqueza económica. Así, las familias empresarias buscarían a través de la filantropía dotar de valores y sentido a las actividades propiamente lucrativas. Reviriego⁵⁵⁸ también observa la importancia que el desarrollo de valores que la filantropía implica tiene para la unidad familiar:

Porque la filantropía es un magnífico elemento de unión familiar, un modo de pensar juntos en algo más que el negocio y dejar atrás rencillas familiares que muchas veces se deben a motivos económicos o discrepancias en el gobierno de la empresa. Es un generador de lazos familiares y también una escuela de vida. No es fácil transmitir valores como el esfuerzo, el trabajo o la generosidad a jóvenes de familias con mucho dinero. Por eso, el que participen en la gestión de los proyectos filantrópicos les permite poner los pies en la tierra y ser más conscientes de la realidad social. Implicarse en ese trabajo altruista les aporta también experiencia en técnicas de gestión que les servirán en su futuro profesional. En definitiva, se trata de un aprendizaje que les servirá el día de mañana para ser mejores personas y por ende mejores empresarios.

Expertos en filantropía, como Valdivia⁵⁵⁹, también reconocen el potencial que la filantropía familiar tiene para generar cohesión y unidad entre los miembros de la familia, y dotar de un profundo sentido a la riqueza económica obtenida. En el mismo sentido se manifiestan Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza⁵⁶⁰, quienes destacan que la

⁵⁵⁵ Como hemos visto en el capítulo de análisis, seis casos de la muestra tienen fundaciones en activo (han recorrido ya todo el camino institucional), uno de los casos está en vías de constituir su fundación (Transcorp), y dos de los casos no tienen fundación (Drilling y Agrofoods) si bien están involucrados habitualmente en ayudas a la comunidad de distinto tipo.

⁵⁵⁶ ¿Querría esto decir que es más con-natural al empresario al empresario familiar compartir su riqueza que preservarla?

⁵⁵⁷ Gersick, K. (2004), p. 18. Las familias buscarían pues valores que el dinero no puede dar, lo cual no significa que la empresa a través de las actividades operativas o directivas tampoco pueda dar, pues como vimos anteriormente las familias parecen encontrar mayor valor y sentido en la actividad de dirección que en la patrimonial.

⁵⁵⁸ Reviriego, C. (2013), p. 32.

⁵⁵⁹ Valdivia, Mario (Conversación privada). “dar en familia es como rezar en familia, une”.

⁵⁶⁰ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 175.

filantropía familiar –esto es, para familias empresarias– supone una mayor implicación emocional, y por tanto de dotación de sentido común, que exige además planteamientos familiares colectivos acerca de cómo se llevara a cabo, con qué prioridades, con qué programas, a través de qué vehículos, etc. En cierto modo, para los miembros de la familia que no están involucrados en la dirección de las empresas la actividad filantrópica supone en muchas ocasiones un vehículo de verdadero emprendimiento.

Ward⁵⁶¹ señala que las actividades o los intereses filantrópicos afectan o atraen a un mayor número de miembros de la familia que las actividades propiamente directivas o de gobierno de las empresas, razón por la que puede ser un factor de cohesión en familias multi-generacionales⁵⁶².

3. El sentido o “para qué” de la empresa familiar.

El segundo eje o nivel de preguntas propio de la familia tiene que ver con la perspectiva *temporal* y el *sentido o propósito* que la riqueza y sus instituciones tienen para la familia⁵⁶³. En cierto modo, supone la toma de conciencia por parte de la familia de lo que supone –ventajas e inconvenientes, dedicación y beneficios, sacrificios y privilegios, derechos y deberes– la posesión de riqueza en forma de empresas, patrimonio o filantropía. La pregunta por el *sentido o propósito* que para la familia tiene la riqueza empresarial marca el inicio de su toma de conciencia como familia empresaria y, a su vez, es la reflexión previa a la formulación de una voluntad familiar que habitualmente se expresa a través de reglas y políticas.

Este nivel de pregunta que busca el *propósito* o en *sentido* de la empresa para la familia se manifiesta ya en el ciclo de madurez de vida de los fundadores, habitualmente antes de su retiro. En efecto, en ese preciso momento biográfico las personas cuya dedicación hasta el momento ha sido trabajar para la empresa, se plantean si los demás miembros de la familia, y especialmente los sucesores, querrán continuar con la tarea. Ese momento biográfico se extiende a todas las personas que viven esa situación y, por lo tanto, se reproduce a través de las generaciones y puede apreciarse –si bien con distintas formas– en los fundadores, en las sociedades de hermanos, en los consorcios de primos, y así sucesivamente.

Conforme la familia va avanzando en el ciclo generacional, la pregunta por el *propósito* y el *sentido* afecta a un mayor número de personas, es decir, de miembros de la familia o, para decirlo con más exactitud, de familias. Asimismo, cada generación familiar no parte de cero en el trabajo sobre este planteamiento del *sentido o propósito*, sino que acumula ya el saber puesto en práctica y la cultura de cada generación familiar⁵⁶⁴.

Esta pregunta sobre el *para qué o propósito* de la empresa familiar se enmarca en una perspectiva temporal, que es la propia de los miembros de la familia involucrados en la respuesta, pues tiene que considerar el *pasado* ya vivido por los mayores de la familia y que nos transmiten (legado), el *futuro* por vivir por los miembros de la familia jóvenes y

⁵⁶¹ Ward, J.L. (2004b), pp. 128-129.

⁵⁶² En el mismo sentido Pieper, T. y Astrachan, J. (2008), p. 15.

⁵⁶³ Pérez López, J. (2002), p. 28. Este autor entiende que, en una institución, es distintiva la perspectiva del “para qué” se hacen las cosas pues se propone dar un sentido a todas las acciones humanas que coordina.

⁵⁶⁴ Ward, J.L. (2004b), p. 104.

de mediana edad (visión de futuro o sueño compartido), así como el *presente continuo* (continuidad) que ha de darse entre ese pasado recibido y ese futuro proyectado⁵⁶⁵.

La *continuidad*, como puente entre el pasado recibido en forma de legado y el sueño familiar compartido o futuro proyectado, es la gestión (continua) de la sucesión. Desde este punto de vista, y para el gobierno familiar, la verdadera sucesión no es un hito o un hecho sino más bien un proceso o un ciclo –precisamente intergeneracional–, que se debe gestionar. Este eje de preguntas y el trabajo familiar sobre las respuestas adecuadas constituye el centro de la actividad de gobierno familiar y, por tanto, también la esencia del trabajo del consejo de familia, como expresa Tàpies⁵⁶⁶.

Esta continuidad entre pasado o legado y futuro, también define el concepto de *stewardship*. Poza observa como esta función de legado es asumida por la familia cuando se compromete con la visión y sueños del fundador y sucesores. Para Poza⁵⁶⁷, lograr esta voluntad de continuidad entre el pasado y el futuro es la razón más potente o atractiva para crear consejos de familia en empresas familiares multi-generacionales.

Davis⁵⁶⁸, entre muchos otros autores, advierte con claridad la importancia que tiene para la sucesión el planteamiento por parte de la familia de preguntas como, ¿quiénes somos?, ¿qué queremos? o, ¿cómo queremos seguir avanzando unidos? El planteamiento familiar de estas preguntas supera o trasciende el planteamiento empresarial y, por ello, supone y exige una preparación de todos los miembros de la familia.

La búsqueda o planteamiento del propósito, el para qué de la empresa familiar, tiene también mucho que ver con la misión. El propósito de la familia suele ser objeto de respuesta en términos de misión. La misión de la familia es la respuesta al para qué continuar estando unidos en la empresa familiar. Ward⁵⁶⁹ subraya la importancia que tiene este sentido de propósito para las empresas familiares multi-generacionales, que viene a denominar “espíritu emprendedor” (*spirit of enterprise*), y que viene a identificar la conciencia de ser “una familia que es empresarial o emprendedora”, y que por tanto desea seguir proyectando el legado recibido hacia el futuro. Ward también expresa la importancia que tiene el propósito para involucrar a todos los miembros de la familia, especialmente a aquellos que no trabajan en la empresa o en sus diferentes instituciones, así como para motivar la superación de las dificultades propias del gobierno familiar. Para Ward⁵⁷⁰, el planteamiento del para qué o propósito de la empresa familiar sitúa a la familia en primer lugar, con respecto a la empresa.

Al analizar el papel y el significado del concepto de *stewardship* en la empresa familiar Jaffe también advierte el carácter esencial que el consejo de familia cumple para el desarrollo de la visión futura, la formulación de la visión y los valores. Si bien Jaffe se centra en la función del consejo de familia como brazo planificador de ese futuro,

⁵⁶⁵ Valero, A. y Lucas, J.L. (2007), p. 127.

⁵⁶⁶ Tàpies, J. (2011), p. 188.

⁵⁶⁷ Poza, E. (2004), p. 167.

⁵⁶⁸ Davis, J. (2005), p. 63.

⁵⁶⁹ Ward, J.L. (2004b), p. 107.

⁵⁷⁰ Ward, J.L. (2004b), pp. 132-133. Por esta razón, al estar la familia en primer lugar dentro de este plano o nivel de planteamiento de preguntas, no son los órganos de gobierno de la empresa los idóneos para buscar respuestas, sino justamente los órganos de gobierno de la familia y entre ellos, por su carácter central, el consejo de familia.

implícitamente también reconoce la importancia del trabajo sobre el propósito y el para qué, para el desarrollo del gobierno propiamente familiar⁵⁷¹.

Desde una diferente perspectiva –pues no reconoce la posible actividad del consejo de familia fuera del ámbito del protocolo familiar–, Gallo también subraya la importancia para la familia de plantearse la pregunta o reflexión sobre el para qué, a través de cuatro preguntas o reflexiones que fundamentan la estructura de los protocolos familiares. Así, según este autor, el trabajo de planificación o regulación normativa de la familia ha de descansar sobre cuatro preguntas:

- 1) Por qué continuar siendo una empresa familiar a lo largo del tiempo.
- 2) Qué tipo de empresa familiar se quiere ser.
- 3) Qué se puede esperar de esta empresa familiar.
- 4) Cuándo dejar de ser empresa familiar.

Estas preguntas supondrían, en opinión de Gallo, el anclaje o capítulos del protocolo familiar destinados a explicitar el proyecto de empresa que la familia quiere implantar porque, al mismo tiempo, constituye su sueño empresarial y es la visión compartida de todos sus componentes sobre la empresa familiar que se tiene intención de llegar a ser y de continuar siendo durante muchos años.

Gallo⁵⁷² advierte la importancia que tiene esta reflexión en el plano motivacional profundo de los miembros de la familia, así como, una vez explicitados los diferentes motivos que concurren en los miembros de la familia, para la unidad y el compromiso con el proyecto común viable.

Todos los casos analizados en la muestra han trabajado sobre este eje de preguntas relacionado con el para qué o propósito de la empresa familiar. Todas ellas recogen distintos modos de respuesta en sus protocolos familiares, así como en la actividad de sus órganos de gobierno. Este planteamiento profundo, aunque suele configurarse como un hito histórico en el momento en que las familias trabajan su protocolo familiar, es una actividad que exige una atención continua y un replanteamiento generacional constante.

Constatada la práctica generalizada de la reflexión sobre el propósito de la empresa familiar, su sentido para la familia o su para qué, pasamos ahora a analizar seguidamente brevemente las tres perspectivas que –según el modelo que proponemos– contribuyen a definir el trabajo de gobierno familiar.

3.1. El legado familiar.

El legado familiar hace referencia a lo que cada generación de la familia entrega a la siguiente. En cuanto que el legado es *empresarial* supone una organización (de personas y de activos) con una dinámica y una unidad propia, y en cuanto que el legado es también *familiar* supone que esa entrega se hace de modo conjunto a todos los miembros de la

⁵⁷¹ Jaffe, D.T. (2010), p. 41.

⁵⁷² Gallo, M.A. (2006), pp. 23-26.

familia, que la reciben. En cualquier caso, la consideración de la empresa y el patrimonio familiares como un legado supone una recepción consciente –por parte de la familia– del valor que este supone. La consideración de la empresa y el patrimonio familiar como un legado implica el reconocimiento en él de un valor especial, que descansa en la apreciación de los valores morales de los antecesores que lo hicieron posible. Por tanto, la apreciación de la empresa y el patrimonio familiares como un legado supone una valoración apreciativa del pasado, o de la contribución que nuestros antecesores realizaron para hacer este presente posible.

Este reconocimiento o apreciación va indisolublemente unido a la toma de conciencia sobre la trascendencia de ese legado respecto de las personas y su proyección biográfica. Los miembros de la familia empresaria únicamente pueden considerar su empresa y patrimonio como un legado si reconocen en quienes se lo entregaron esa voluntad de administrarlo con ese fin. En consecuencia, supone apreciar como algo muy bueno el motivo por el cual los antecesores –fundadores o no– lograron que esa empresa y ese patrimonio trascendiera sus vidas, para adquirir un sentido que habría de ir más allá de su proyección biográfica⁵⁷³.

Kenyon-Rouvinez, Adler, Corbetta y Cuneo⁵⁷⁴ recogen numerosos ejemplos o casos del esfuerzo de fundadores de empresas familiares multi-generacionales para cimentar el futuro de sus dinastías sobre valores de emprendimiento y gobierno sólidos.

La trascendencia de la actividad que implican las empresas y el patrimonio respecto de la biografía de los antecesores se muestra en el reconocimiento de la puesta en práctica o ejercicio de unos hábitos, virtudes o valores por su parte. Por ello, y para equilibrar el mero valor material de los activos que se entregan, las familias gustan de guardar la memoria y revivir en lo posible los valores de conducta de los antecesores. Son justamente esos valores vividos o encarnados en las personas de los antecesores los que dan la clave para dar a la empresa y al patrimonio el uso que humanamente corresponde, tanto en el plano empresarial como en el familiar⁵⁷⁵.

Las familias suelen dar mucha importancia a esos valores vividos que sirven de guía para la cultura familiar, como medio para ayudar a los miembros de la familia a advertir la trascendencia de la empresa y el patrimonio respecto de las proyecciones biográficas de los miembros de la familia⁵⁷⁶. No obstante, la voluntad consciente de los antecesores de legar a sus sucesores algo que trascienda su vida biográfica, y por tanto tenga sentido más allá de esa vida, es lo que constituye propiamente a la empresa familiar como un legado⁵⁷⁷. Y en eso se basa el deber de quienes lo reciben, en respetar ese sentido.

La apreciación, por parte de los miembros de la familia, del valor de los motivos que guiaron la vida y las acciones de sus antecesores al construir ese legado, se muestra universalmente en la práctica generalizada por las empresas familiares de recordar o

⁵⁷³ De ahí que no apreciar una empresa o patrimonio como un legado, supone un desprecio –falta de aprecio– a la vida misma y a los motivos de conducta de nuestros antecesores. En el fondo, supone la pérdida del sentido o propósito de su vida, de su biografía.

⁵⁷⁴ Kenyon-Rouvinez, D. Adler, G. Corbetta, G. y Cuneo, G. (2005), pp. 35-50. Estos autores reseñan la experiencia de fundadores de las dinastías familiares Henkel, Bich, Packsoy y Chupa-Chups.

⁵⁷⁵ De otro modo, el legado dejaría de tener sentido para convertirse en una suma de activos materiales divisibles y convertibles en dinero, al antojo de quien lo recibe.

⁵⁷⁶ Aronoff, C. (2004), p. 57. Para este autor, la familia propietaria está más motivada a la continuidad por el compromiso con unos valores compartidos que con el desempeño financiero del negocio.

⁵⁷⁷ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2000), pp. 47-48.

guardar la memoria de su historia. En efecto, son escasas las empresas familiares que no manifiestan de muy distintos modos el aprecio por su historia y pasado. Habitualmente este aprecio se manifestará promoviendo la publicación de biografías o historias empresariales y familiares para conmemorar aniversarios, o en los casos más profesionalizados, mediante la promoción de archivos fotográficos y documentales, así como museos de exhibición al público. Como hemos visto entre los casos de la muestra, Mediagroup, Security, Copper, Refreshments y, en vías de constitución, Transcorp, tienen fundaciones en las que parte importante de su misión es guardar, archivar y exhibir al público la historia de la empresa familiar y de sus antecesores⁵⁷⁸.

Además del valor que la historia y su recuerdo tiene para la educación de los miembros de la familia en valores y en ese sentido de legado, también está el aspecto de conocimiento empresarial, que implica a todos los niveles (accionistas, consejeros y directivos). En esta línea de pensamiento, Vitale advierte acertadamente que lo que una empresa familiar transmite a la siguiente generación no son solo acciones, sino también conocimiento: un cierto conocimiento o know-how únicamente transmisible por y a través de la familia⁵⁷⁹. Estos conocimientos o saber, inescindibles de los valores familiares y su historia, se transmiten principalmente de modo informal. Son así las reuniones familiares el escenario idóneo de transmisión de esos conocimientos y, bajo este punto de vista, es una importante labor de los consejos de familia promover un ambiente y escenario de reuniones familiares que permita la transmisión de tales conocimientos. Pero también los valores han de ser transmitidos hacia el entorno social en la medida en que configuran la reputación familiar y afectan indisociablemente a los negocios⁵⁸⁰.

¿Y cómo influyen esos sistemas de valores o en qué modo despliegan sus efectos sobre el gobierno y el desempeño de la empresa familiar?

Aronoff y Ward⁵⁸¹ recogen, entre los diversos valores que habitualmente aprecian las familias empresarias multi-generacionales, los siguientes: rendición de cuentas, creación de valor, bien común, interacción, educación y desarrollo, conducta ética, foco en valores, diversión, justicia, mérito, transparencia, sentido práctico y realismo, asunción de riesgo, constancia y laboriosidad, espíritu de servicio, sentido social, carácter emprendedor, sentido de legado, confianza y valoración de stakeholders. Estos valores, a su vez, no son sólo una referencia histórica o moral, sino que vienen a fundamentar también la misión de la familia y la regulación de sus distintas políticas o constitución familiar, que a su vez sirve de guía y marco del gobierno efectivo de la empresa familiar⁵⁸².

Sharma y Nordqvist⁵⁸³, por su parte, afirman que los valores tienen un mayor impacto sobre el desempeño de las empresas familiares cuando están alineados con las estructuras de gobierno empresarial y familiar. Para estos autores, los valores *family-first*, *business-first* y *family-enterprise first*, tomados de Ward, resumen o definen una posición familiar

⁵⁷⁸ En el caso Copper la familia tiene previsto como uno de los estadios del plan de desarrollo de los miembros de la familia el servir en la fundación familiar atendiendo al público y exhibiendo los archivos históricos de la empresa familiar.

⁵⁷⁹ Citado en Tomaselli, S. (1998), p. 24.

⁵⁸⁰ Olivares, F. (2012), pp. 59-64.

⁵⁸¹ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2000), p. 25.

⁵⁸² Aronoff, C. y Ward, J.L. (2000), p. 52.

⁵⁸³ Sharma, P. y Nordqvist, M. (2008), pp. 82-86.

respecto al gobierno de la empresa familiar que ha de alinearse con las estructuras de gobierno efectivas para promover un buen desempeño. Para estos autores, los valores tienen una gran importancia porque definen lo que motiva a los miembros de una organización a comportarse o actuar de un determinado modo, y por lo tanto, ha de mantenerse una cierta coherencia entre esos valores y las estructuras de toma de decisiones.

Ward⁵⁸⁴, ahondando en la distinción de valores *family-first* respecto a *business-first*, realiza una enumeración de valores subsidiarios adscritos a cada uno de esos valores principales, para mostrar como la distinta apreciación de los valores por una familia puede llevar consigo la aparición de difíciles decisiones o dilemas en el gobierno de la familia empresaria. La conciencia o asunción de unos determinados valores sobre otros por parte de cada familia empresaria ayuda a esta en su tarea de gobierno, facilitándole referencias hábiles para dilucidar los dilemas que implica la toma de decisiones específicas. De hecho, para Ward⁵⁸⁵ los valores no son tanto –unos sobre otros– la fuente de la decisión, sino que más bien han de ser compatibilizados o armonizados en cada decisión, por lo que la familia habría de tener siempre una actitud por la que fuera capaz de esperar con paciencia a que las paradojas se resuelvan con sentido –síntesis– en cada decisión.

A pesar del impacto que los valores puedan tener en el desempeño y el gobierno de la empresa familiar, su vida como legado manifiesta a su vez que no son tanto los valores para la empresa como más bien al revés, la empresa para los valores. En efecto, y como señala Ward, la idea de transmitir un sistema de valores en las empresas familiares descansa en el hecho de que la empresa es el contexto o escenario ideal para esa transmisión efectiva. Estas familias, en opinión del autor, vienen a reconocer que la empresa es la realidad concreta, tangible y real, en la cual los valores familiares pueden ser testados y, en su caso, probar su valor⁵⁸⁶. De este modo la empresa se constituye como el vehículo idóneo para la transmisión de un sistema de valores a sus miembros por parte de la familia⁵⁸⁷.

Por decirlo de algún modo, para la familia los valores son a la empresa, y además resultan estar sujetos a cambios generacionales y empresariales. Así se deduce de las apreciaciones de Ward, que describe como en la decisión de las cuestiones difíciles de gobierno que la familia va enfrentando a lo largo de los diferentes ciclos generacionales, los valores pueden armonizarse de distintos modos, y de hecho lo hacen cuando se priorizan unos sobre otros en momentos históricos distintos. Ese cambio de valores que sustenta o guía la acción de gobierno en diferentes momentos históricos de la empresa familiar, está claro en las diferentes etapas de fundación, sociedad de hermanos y consorcio de primos, cuando se trabaja, por ejemplo, el criterio de representación por ramas familiares o por cualidades y méritos. Así, las familias van priorizando unos valores sobre otros, o armonizándolos de un distinto modo, conforme cambian los contextos familiares y empresariales.

Por lo tanto, si los valores están sujetos a cambios y no pertenecen tanto al ámbito íntimo de los miembros de la familia, ¿qué es lo permanente que constituye el legado? En nuestra

⁵⁸⁴ Ward, J.L. (2008), p. 120.

⁵⁸⁵ Ward, J.L. (2008), p. 122.

⁵⁸⁶ Ward, J.L. (2004b), p. 92.

⁵⁸⁷ Por otro lado, los órganos de gobierno de la empresa necesitan que les sean transmitidos esos valores como criterio ético para la toma de decisiones, y pasada la etapa fundacional, tales valores no pueden ser expresados sin por la familia formalmente. Solomon, E. (2010), pp. 107-108.

opinión, a un nivel más profundo que los valores –sujetos a mayores cambios históricos– se hallan las virtudes o hábitos buenos de la conducta personal, que en la literatura de empresa familiar no han sido tratados suficientemente. Son las virtudes de los antecesores las que pueden servir de guía más específica para la conducta moral de los sucesores, y son también estas virtudes –con más justificación que los valores– las que pueden sustentar el concepto de legado. Los hábitos buenos o virtudes son susceptibles de transmisión por educación, y esas virtudes, a su vez, animan la concreción o armonización de unos determinados valores que, sin embargo, pueden y deben cambiar en el tiempo.

Es bajo esta perspectiva como, en nuestra opinión, puede construirse el concepto de *stewardship* que define la virtud de quien recibe la empresa o patrimonio como un legado que, a su vez, ha de transmitir a las siguientes generaciones. El impacto que esta consideración tiene sobre el gobierno familiar es muy profundo, pues quien se siente llamado a recibir y a su vez transmitir un legado, no se sabe propietario sino administrador. Por tanto, la educación moral que la consideración de un legado implica para los miembros de la familia contrarresta la influencia de los factores legales de la propiedad, e incluso de los factores psicológicos negativos, con virtudes positivas⁵⁸⁸. Las virtudes, por tanto, más abiertas que los valores, pueden dar ese sustento a la conducta humana a través de diferentes escenarios y etapas de la empresa familiar.

3.2. La visión de futuro o sueño compartido de la familia empresaria.

La *visión de futuro* o *sueño compartido* de la familia es el resultado del trabajo familiar sobre la dimensión temporal futura. La importancia de desplegar una proyección de la familia hacia el futuro proviene de la profunda relación que guarda con los resortes motivacionales de sus miembros⁵⁸⁹. En efecto, la dimensión temporal del pasado que se muestra en los conceptos de legado y *stewardship* precisa de su recepción y aceptación por los miembros de la familia, y esa recepción o aceptación es más personal y por tanto más profunda en la medida en que atañe a la proyección futura biográfica o familiar. Ambas dimensiones contribuyen a ahondar la motivación de los miembros de la familia, así como la unidad familiar en torno al proyecto empresarial, pero desde distintas perspectivas. En cierto modo, esta dimensión temporal de futuro significada en la *visión* o *sueño compartido* cobra mayor relieve para la motivación personal de los miembros de la familia en las empresas familiares más jóvenes, es decir, con menos pasado a sus espaldas, mientras que la motivación propia de la dimensión de pasado o legado tiene más intensidad en las llamadas dinastías familiares o empresas multi-generacionales exitosas.

De hecho, las perspectivas de pasado o futuro pueden tener distinto peso en la motivación de los distintos miembros de la familia, y así, no es extraño comprobar que hay miembros de la familia que priorizan el respeto a lo recibido y la tradición o misión, mientras que otros miembros tienen un carácter más emprendedor o visionario y proyectan –junto con lo recibido– una visión personal o familiar hacia el futuro. En algunas ocasiones se advierte ya al fundador como visionario, de modo que incluso su visión de futuro se

⁵⁸⁸ Gallo, M.A. (2008a), pp. 125-127. Este autor refiere a menudo la influencia perversa que la “*propiedad psicológica*” tiene para el gobierno de la empresa familiar. Por *propiedad psicológica negativa* entiende el sentirse propietario-dueño como miembro de la familia, incluso por encima de los límites y naturaleza de los propios derechos-deberes que la ley confiere.

⁵⁸⁹ Danco, L.A. (1980), p. 237.

considera como un legado a conservar por la familia⁵⁹⁰, y en muchas ocasiones se advierte como en la segunda generación se toma conciencia de las posibilidades de crecimiento a partir de la empresa familiar recibida para, desde ella, desplegar una visión atractiva para toda la familia. Muchas veces esa visión puede llegar a tener un carácter en cierto modo disruptivo. Como quiera que los órganos de gobierno y dirección de la empresa están en continuo funcionamiento, también precisan de la ayuda de la familia para alinear mejor sus decisiones y estrategias, por lo cual exigen de la familia cierta reflexión sobre sus perspectivas de futuro.

La etapa en que se comienza a advertir la importancia de la visión de futuro para fomentar la unidad familiar, finales de la década de los noventa, también coincide con la popularización de las primeras tesis según las que las empresas familiares no están abocadas a la desaparición si comienzan a utilizar las buenas prácticas de gobierno familiares⁵⁹¹. En buena medida, la idea central por la que las empresas familiares pueden superar los obstáculos de la sucesión si siguen las prácticas aconsejadas, encuentra en la proyección de una visión familiar a futuro una herramienta fundamental y, a la vez, es también la consecuencia de la aplicación de políticas de transición generacional correctas. Así, las empresas familiares que planifican la sucesión de la propiedad, que establecen políticas de empleo y de gobierno, así como de comunicación familiar, pueden soñar con un futuro compartido atractivo que hasta entonces les era negado por principio.

Son numerosos los autores que observan en la reflexión sobre la visión de futuro o sueño compartido de la familia, el factor que comunica un mayor impulso o energía unitiva. Así, Lansberg⁵⁹² describe ese sueño compartido en los siguientes términos:

El sueño compartido es el depósito emocional del cual las empresas familiares obtienen la fuerza para alcanzar grandes ideales. El sueño aporta la inspiración, el noble propósito y el sentido de dirección necesario para enfrentar la adversidad. Por encima de todo, ayuda a las empresas familiares a responder a la cuestión, “*Why is what we’re doing worth doing?*”

La visión de futuro o sueño compartido se configura, pues, como una *organización imaginativa suficiente* acerca del futuro que la familia desea para la empresa familiar, y es la base idónea sobre la cual construir los planes familiares⁵⁹³.

Carlock y Ward⁵⁹⁴ definen la visión de futuro como una perspectiva familiar, es decir, como una mirada distinta a la estrictamente empresarial, que ha de ser armonizada a favor de la estrategia de la empresa:

La visión o perspectiva de una empresa familiar es un acuerdo entre la familia y los demás actores implicados sobre el futuro deseado, un acuerdo que está definido por los valores. Es aquello en lo que quieren convertirse trabajando juntos. Una perspectiva o visión

⁵⁹⁰ Danco, L.A. (1975), p. 9.

⁵⁹¹ Covey, S.R. (1989), pp. 137-144; Covey, S.R. (1997), p. 93 y 42; Lipman, F. (2011), p. 91.

⁵⁹² Lansberg, I. (1999), p. 333.

⁵⁹³ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), p. 243.

⁵⁹⁴ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 83-85.

familiar nos habla del futuro, normalmente a cinco o diez años vista, y contiene una descripción vivida de los resultados positivos que se espera conseguir.

Una visión es un llamamiento a la acción y debe ser inclusiva, es decir, que apela al compromiso de toda la organización. Tener una visión o perspectiva estimulante sobre la empresa familiar refuerza el compromiso de la familia porque:

- Tiene sentido Para proporcionar consenso sobre las decisiones difíciles.
- Ilusiona. Para desarrollar el talento de cada uno
- Se orienta al futuro. Para fomentar las actuaciones a largo plazo
- Es auténtica. Para ajustarse a los valores de la familia
- Es exigente. Para apoyar nuevas posibilidades.

Construir y utilizar una visión o perspectiva compartida es importante para las empresas familiares, forma parte de su identidad, de lo que son.

Esta visión de futuro o sueño compartido no es una estrategia, que habría de partir en rigor de los órganos de dirección de la empresa, sino justamente una visión. La visión se define por cuanto, en su generalidad, permite decidir un rumbo o camino, pero no predecir sus resultados. Otra característica de la visión o sueño compartido es su proyección de largo plazo. Esta proyección de largo alcance es útil para dar cobertura a varias estrategias o ciclos estratégicos temporales, como destacan Neubauer y Lank⁵⁹⁵. Así, la visión de futuro o sueño compartido de la familia puede ser la dirección bajo la cual se proyecten los distintos y sucesivos planes estratégicos desde los órganos de gobierno de la empresa⁵⁹⁶.

El largo plazo sobre el que se proyectan tiene un significado generacional para la familia, que a menudo pivota sobre la evolución de las etapas de madurez o cambio de los mismos miembros de la familia. Algunos autores coinciden a asignar a estas proyecciones futuras ciclos temporales de diez años, sobre los cuales cabe proyectar la imaginación – especialmente si aluden a proyecciones de los miembros de la familia para entonces– pero en ningún caso la estrategia empresarial.

En línea con otros muchos autores⁵⁹⁷, Juday justifica la utilización de la visión de futuro o sueño compartido en proyecciones de diez años basándose en su mayor adecuación a los ciclos generacionales familiares, así como en las grandes transformaciones que pueden atravesar los mercados y las empresas⁵⁹⁸. Los períodos de diez años resultan connaturales a los miembros de la familia para evaluar en qué situación estarán personalmente, cuáles serán sus necesidades financieras, los nuevos miembros que habrá en la familia, su evolución, educación, madurez, retiro, etc. Así, la visión de futuro o sueño compartido se proyecta también no solo con mayor longitud sino con mayor amplitud, pues permite considerar más aspectos críticos antes de establecer la estrategia.

Por lo tanto, la visión de futuro o sueño compartido ha de proyectarse a largo plazo (longitud temporal) y desde una consideración amplia (no solo empresarial sino familiar),

⁵⁹⁵ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), p. 175.

⁵⁹⁶ Valero, A. y Lucas, J.L. (2007), pp. 53-55.

⁵⁹⁷ Nogales, F. (2004), p. 32. Neubauer, F. y Lank, A. (1998), pp. 175-178. Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), p. 86.

⁵⁹⁸ Juday, M. (2014a) y (2014b). Esta autora alude a consejos de familia con más de diez años de experiencia que finalmente suspenden sus actividades por haber “cumplido” sus objetivos a corto plazo, y no alimentar una nueva visión de futuro a largo plazo.

a través de proyecciones de la imaginación, descripciones o representaciones vívidas de esas situaciones a alcanzar, o grandes y audaces objetivos. La indeterminación de la imaginación permite a la familia proyectarse sin sujeción a limitaciones, y mover la motivación profunda (a veces inconsciente) de los miembros de la familia a la acción.

Neubauer y Lank⁵⁹⁹ dan un paso más y adaptan al mundo de las empresas familiares los descubrimientos de la teoría de empresa sobre el arte de proyectar visiones y sus procedimientos de configuración.

Carlock y Ward, en sus trabajos sobre la planificación estratégica de la empresa familiar, también aceptan la importancia de que la familia adopte una perspectiva o mirada familiar hacia el futuro, como base de la planificación posterior en los ámbitos de la familia y la empresa. ¿Qué queremos que sea nuestra empresa familiar en el futuro y cómo debe contribuir a ello la familia? Citando a la empresa familiar Merck, estos autores subrayan la importancia de que la familia sostenga o impulse la estrategia empresarial desde la propiedad, y así: “si la familia tiene una visión, la empresa también la tiene”.

Carlock y Ward⁶⁰⁰ desarrollan por primera vez un modelo conceptual que permite unificar la reflexión sobre el futuro con la planificación estratégica en la empresa familiar. Para estos autores, la visión de futuro familiar sirve como base desde la cual desplegar las estrategias de la familia y de la empresa de modo armonizado:

Hay cuatro preguntas que pueden ayudar a formarse una perspectiva y son las siguientes:

1. ¿Qué valores familiares favorecen la continuidad en la propiedad y la inversión en la empresa?
2. ¿Cuál es el potencial del negocio para crear valor para la familia? (potencial de la empresa).
3. ¿De qué modo la empresa crea valor para la familia? (expectativas familiares)
4. ¿Cómo puede la familia aportar valor a la empresa? (inversión familiar)

Responder a esas preguntas es reconocer que la visión familiar está relacionada con y depende de esos factores. Una empresa de elevado potencial necesita una familia cuyos valores, inversiones y expectativas sean coherentes y se refuercen mutuamente. La perspectiva familiar, como todo lo que tiene que ver con la empresa familiar, exige debate, reflexión y planificación.

Poza⁶⁰¹ observa como la visión de futuro familiar puede servir de catalizador de cambio o de motivación para la superación de los obstáculos que la implementación de la estrategia de crecimiento trae consigo. La unidad familiar acerca de la visión de futuro o sueño compartido, no solo aporta coherencia y sustento a las estrategias de la empresa, sino que articula también el impulso directivo y de gobierno de los miembros de la familia involucrados. Para Poza⁶⁰², las estrategias de crecimiento de la empresa familiar son la culminación del proceso de creación de la visión de futuro familiar. Aquéllas han de elegir

⁵⁹⁹ Neubauer, F. y Lank, A. (1998), pp. 177-188.

⁶⁰⁰ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 91-92.

⁶⁰¹ Poza, E. (1995), p. 65.

⁶⁰² Poza, E. (1989), p. 68.

las oportunidades de crecimiento que mejor armonicen los objetivos de la empresa y de la familia.

Para todos los autores, la proyección de la familia y la empresa hacia el futuro, es decir, la visión de futuro o el sueño compartido, han de ser objeto de reflexión y diálogo en la familia. Según sea la consideración más cercana o alejada de esa visión de futuro en relación a las estrategias de la empresa, la familia podrá hacer reflexiones menos formales –propias por tanto de reuniones familiares– o más formales y estructuradas, es decir, de gobierno. La importancia de la configuración de la visión de futuro para ordenar planes, estrategias y políticas en la empresa familiar sitúa al consejo de familia como el órgano de gobierno familiar idóneo para promover su articulación y debate y lograr su expresión formal útil para el gobierno⁶⁰³. Así, el consejo de familia será el órgano en el cual se debata y exprese finalmente esa visión de futuro familiar, o bien será el órgano que coordine las reuniones de la familia en asociación familiar o asamblea familiar para que se logre articular finalmente una visión o perspectiva familiar. En cualquier caso, es indudable el papel central o protagonista que ha de tener el consejo de familia en la articulación de la visión de futuro o perspectiva familiar.

Los autores, no obstante, en estas primeras aproximaciones a la visión de futuro en la empresa familiar, se centran en su consideración desde la familia y la empresa, pero no suelen ligar la visión de futuro a las actividades patrimoniales o filantrópicas. Tampoco se aprecia que existan factores que distingan a una visión de futuro empresarial respecto de una visión de futuro para el patrimonio familiar o la filantropía. Por lo que a nosotros respecta, sí parecen existir factores que hagan distinta la elaboración de una visión para una empresa, un patrimonio o *family office*, y una fundación. Al menos en el caso del patrimonio, especialmente cuando está gestionado profesionalmente a través de un *family office*, se advierte una clara influencia sobre la exigencia de tener una visión propiamente familiar y distinta de la empresarial. La libertad que la riqueza patrimonial proporciona a la familia para actuar o proyectarse en el futuro tanto unida como separadamente, exige con mayor intensidad la creación de una visión de futuro compartida. A la vez, la familia es más libre de configurar ese futuro de modo distinto pues, por un lado, no existen propiamente órganos de gobierno patrimonial que les impongan una determinada estrategia, y por otro lado, la familia está más separada de los órganos de gobierno de las empresas operativas y, por tanto, es menos dependiente de sus estrategias⁶⁰⁴.

De los casos de la muestra, Mediagroup, Agrofoods, Pharmacorp, Transcorp y Copper trabajan activamente en sus reuniones familiares la visión de futuro o perspectiva de futuro familiar. Para estas familias, se puede además reconocer un hito histórico en que la familia trabajó especialmente esa visión o perspectiva de futuro para expresarla con nitidez y utilizarla como base de un plan ambicioso de crecimiento. En estos cinco casos, se aprecia una fuerte correlación entre la actividad de elaboración de esa visión o perspectiva de futuro familiar y el crecimiento efectivo de la empresa en los años que siguieron a esa actividad. Cabe por tanto decir, que en la mayoría de los casos, la visión o perspectiva familiar de futuro se reflexiona, discute y elabora en momentos determinados, o hitos evolutivos de la familia y la empresa que exigen un cambio o una proyección más ambiciosa. Una vez formulada esa visión o perspectiva de futuro, las familias trabajan más en la implementación de los planes y en consolidar la actividad de los órganos de gobierno que los supervisan.

⁶⁰³ Poza, E. (1995), p. 71. Asimismo, Leach, P. y Bogod, T. (2006), p. 110.

⁶⁰⁴ Así se observa en el caso Pharmacorp.

En los casos Drilling, Electrometal, Security y Refreshments, si bien no se advierte que la visión de futuro haya constituido un hito histórico o un tema de especial interés para la familia desde un plano positivo de crecimiento, sí se observa que la consideración de los problemas que la familia o la empresa habrían de enfrentar en el futuro les condujo a la elaboración de políticas, protocolos familiares y estructuras de gobierno empresarial y familiar. Parece, por tanto, que la visión o perspectiva de futuro puede tener un componente de tipo negativo, es decir, qué debemos hacer para no incurrir en problemas en el futuro, y otro componente más bien positivo, es decir, qué empresa o familia queremos ser en el futuro. La prevención de conflictos futuros conduce de modo general a la elaboración de políticas y protocolos familiares, mientras que la visión de desarrollo futuro promueve la ejecución de estrategias de crecimiento, desarrollo y mejora, a través de la puesta en funcionamiento de órganos de gobierno.

3.3. La gestión de la continuidad.

La continuidad supone la gestión en presente del legado y de la visión de futuro familiares, pues, como hemos visto, todas las familias conjugan de un modo u otro las perspectivas recibidas del pasado y su proyección hacia el futuro. La continuidad es, desde este punto de vista, una transición, pero que hace más referencia a una transición temporal entre pasado y futuro que a una transición generacional. Hablamos de transición generacional cuando la empresa familiar se enfrenta a un periodo en el que se producirá algún hito importante en la transmisión de propiedad, el poder o el liderazgo. Desde este punto de vista todas las empresas familiares están en transición, es decir, en un periodo que implica cambios hacia un futuro proyectado y deseado, pero no siempre está en situación estricta de transición generacional. Así lo advierte Tàpies⁶⁰⁵:

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. Y hay que olvidarse de la tesis que la evolución de las empresas familiares se produce por generaciones, pues hay cambios profundos dentro de una misma generación. Todo depende de cómo se articulen las relaciones entre los familiares propietarios de la empresa y, en este caso el consejo de familia debe jugar un papel fundamental en el mantenimiento de la unidad de acción y de gobierno empresarial, así como el compromiso con el proyecto por parte de la familia.

Asimismo, la transición generacional no es tampoco en estricto sentido una sucesión, entendida como un hito o un suceso o acontecimiento, sino un conjunto de actividades orientadas a transmitir la propiedad, el poder y el liderazgo a los miembros de la siguiente generación de la familia. De ahí que autores como Davis⁶⁰⁶ adviertan que la preparación a la empresa para la sucesión, está muy relacionada con la preparación para la sucesión en la familia.

La gestión de la continuidad supone para el gobierno de la familia establecer dinámicamente la agenda a seguir para impulsar el acercamiento de los miembros de la familia y de la empresa, de las políticas de la familia y de la empresa, así como de sus estructuras de gobierno, hacia la consecución efectiva del futuro diseñado. Desde este

⁶⁰⁵ Tàpies, J. (2008), pp. 4-5.

⁶⁰⁶ Davis, J. y Klein, S. (2005), p. 63.

punto de vista, la gestión de la continuidad viene a ser el fin principal del gobierno familiar en general, y del consejo de familia en particular, como advierte Tàpies⁶⁰⁷:

Las finalidades del consejo de familia están implícitas en los tres rasgos citados más arriba que justifican su existencia, pero podrían sintetizarse en una finalidad principal que lógicamente requiere el concurso de muchos otros fines subordinados. La finalidad principal no podía ser otra que procurar la continuidad de la empresa en tanto que familiar, que es tanto como “gestionar el ciclo generacional”.

La continuidad tiene así carácter de *proceso* y no de resultado, por tanto ha de ser siempre objeto de atención por parte del gobierno familiar, y específicamente del consejo de familia. Trabajar en la continuidad es la finalidad principal del consejo de familia. Así, según expresa Ward⁶⁰⁸:

(...) pero lo que es esencial recordar es que el *proceso* que ha de atravesar la familia es, si no más importante, tan importante como los resultados. Las familias exitosas comprenden que no son las decisiones que se adoptan, ni los valores que se eligen o los retos que alcanzan, lo que tiene una mayor importancia. Lo que tiene grandes consecuencias son las competencias para trabajar juntos como miembros de una familia, y que como tales, reflexionen juntos, hablen juntos, aprendan juntos, enfrenten la adversidad juntos, se conozcan uno a otro mejor, se toleren más, y aprendan a llegar a acuerdos como familia. Estas son las cosas que suceden cuando la familia se embarca en procesos de desarrollo de políticas, planificación familiar, reuniones familiares, o fijación de objetivos filantrópicos.

Precisamente por la importancia del *proceso*, las familias exitosas presuponen que cualesquiera políticas que puedan aprobar hoy podrán ser cambiadas tres o cinco años más tarde, o bien en la siguiente generación. Algunas familias creen que las políticas deberían tener términos temporales de vigencia, quizás extinguiéndose a cada generación. Estas familias les dicen a las siguientes generaciones, a veces en los preámbulos de las constituciones: Estas políticas son importantes para nosotros y funcionan, pero si solo las aceptas así te perderás la parte más importante de su significado: pasar por el proceso de crear las tuyas propias.

Para hacer continuo el propósito de la familia, el para qué de ser empresa familiar, se hace ya necesario el establecimiento de un órgano de gobierno propiamente familiar que sirva de interlocutor de ese propósito ante los órganos de gobierno de la empresa, así como de agente principal de comunicación de políticas y organización para los miembros de la familia⁶⁰⁹.

Gersick y Feliú⁶¹⁰ distinguen este plano de ámbito familiar respecto a los círculos propios de la empresa y la propiedad, y advierten de los riesgos que implica para la empresa

⁶⁰⁷ Tàpies, J. (2008), p. 7.

⁶⁰⁸ Ward, J.L. (2004b), pp. 138-139.

⁶⁰⁹ Amat, J.M. (2008), p. 19. Para este autor, la estrategia de comunicación es uno de los grandes retos de las empresas familiares en el siglo XXI.

⁶¹⁰ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 199.

familiar (pérdida de compromiso y de continuidad) el no estructurar operativamente los órganos de gobierno que le son propios:

Cuando el gobierno en el círculo familiar funciona bien, alimenta la emergencia del sueño compartido de la familia (Lansberg, 1999; Gersick et al., 1997), y entonces estructura la operatividad práctica de ese sueño en la organización. Los fallos de gobierno en este círculo conllevan riesgos de pérdida de compromiso y, como resultado, pérdida de continuidad.

La agenda de continuidad se desplegará, por tanto, sobre una variada gama de actividades de gobierno, de comunicación y de educación. Las actividades de gobierno, supondrán en su caso el ejercicio de competencias en la toma de decisiones, así como la elaboración y promulgación de políticas, o la formulación o afirmación de posiciones de la familia para enfrentar determinadas cuestiones. Pero además de estas funciones propias de gobierno, la continuidad tiene un horizonte más amplio que exige el desarrollo de políticas de información y comunicación con la familia, y muy especialmente de actividades de educación. En gran medida, velar por la continuidad de la empresa familiar exige la formación de los miembros de la familia para ser el tipo de propietarios, accionistas, consejeros o ejecutivos que la visión de futuro presupone. La promoción de las actividades idóneas de formación y educación de los miembros de la familia para hacer posible alcanzar los cambios previstos en el tiempo previsto, supone una de las actividades principales del gobierno familiar y del consejo de familia⁶¹¹. De ahí que autores como Leach⁶¹² denominen a los consejos de familia como “instrumentos o herramientas para la transición” (*transitioning tools*).

Todos los casos de la muestra suponen una confirmación del trabajo de las familias en el proceso o agenda de continuidad a través del consejo de familia. En algún caso se observa además una acentuada intensidad de dedicación del consejo de familia a la planificación de un itinerario educativo que ayuda a los miembros de la familia a evolucionar y alcanzar los conocimientos y actitudes que se alinean con la visión de futuro o sueño compartido. Este es el caso paradigmático de la empresa Copper, cuyo programa educativo es un ejemplo de agenda de continuidad en lo que a formación y educación se refiere.

4. Las reglas y los ámbitos decisorios de la empresa y de la familia.

El tercer eje o nivel de preguntas tiene que ver con cómo llevar esa reflexión familiar profunda sobre el propósito, para qué o sentido de la empresa familiar, al plano operativo propio de la adopción de decisiones de gobierno y dirección. A fin de hacer operativo el propósito familiar, se observan a su vez tres ámbitos de actuación distintos según el grado o nivel de operatividad o cercanía a las decisiones operativas.

Estos tres ámbitos pueden denominarse o describirse como:

⁶¹¹ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 125.

⁶¹² Leach, P. (2012), p. 13.

- (1) **Ámbito operativo o de gestión:** es el ámbito propio del trabajo operativo o de gestión y dirección.
- (2) **Ámbito del gobierno o consejos representativos:** es el ámbito propio del consejo de administración o consejo de familia en cuanto que son órganos representativos de la propiedad o asociación familiar.
- (3) **Ámbito fundacional asociativo o de la propiedad:** es el ámbito propio de la asociación familiar o de la propiedad.

Los tres ámbitos señalados hacen referencia *indistintamente* a la familia y a la empresa, es decir, puede haber nivel de decisiones operativas tanto en el ámbito de la familia como en el ámbito de la empresa.

Hacer operativo el propósito de la familia supone plantearse, en este eje o nivel de preguntas, ¿cómo se adoptarán las decisiones?, ¿qué niveles de decisiones habrá?, ¿qué órganos habrán de adoptar esas decisiones? ¿Qué políticas pueden servir de marco para la toma de determinadas decisiones que afecten a la familia?

En realidad este nivel de desarrollo exige de la familia el despliegue de una estructura de gobierno con sus reglas de funcionamiento para los niveles decisorios más altos o graves (asociación o propiedad), de gobierno (consejo de administración y consejo de familia) y directivos o de gestión. Es este por tanto el nivel propio de las *políticas de adopción de decisiones* y las *estructuras y órganos de gobierno*.

Así como el nivel anterior examinado, correspondiente al propósito o para qué, es propio de la familia y por tanto del gobierno familiar, en este nivel de adopción de decisiones la familia tiene su propio ámbito, pero a su vez ha de coordinar su función de gobierno con la de otros órganos de la empresa.

El establecimiento de políticas o reglas para esos ámbitos supone delimitar primero los acuerdos fundamentales que atañen a la propiedad (en el caso de la empresa) o a la asociación familiar (en el caso de la familia), para desde ahí regular cómo queremos que se gobiernen sus intereses desde los consejos de administración y los consejos de familia (ambos como órganos representativos), y por último, cómo se adoptarán decisiones en el ámbito de la dirección o gestión más puramente operativa. Este tipo de reglas y políticas exige a su vez decidir cómo se compondrán estos órganos y, lo que es más importante, quienes podrán participar en ellos y de qué modo.

Tal y como observan Sharma y Nordqvist⁶¹³, estas estructuras y órganos de gobierno han de guardar una íntima correlación con los valores de la familia y su grado de implicación o participación en los negocios. Cuando esa coherencia o correlación se respeta, el impacto del diseño de las estructuras de gobierno sobre el desempeño efectivo de las empresas familiares es mayor.

En este plano de las políticas o estructuras de gobierno, los miembros de la familia, al hacer o convertir ya en operativo su propósito para la empresa familiar, sujetan su voluntad de un modo más firme, se comprometen bajo unas políticas expresas que hacen nacer lo que anteriormente hemos denominado la legitimidad de la función de gobierno familiar. El establecimiento de reglas y políticas coadyuva a fomentar la confianza entre los miembros de la familia, aunque al ser experiencial puede verse defraudada si finalmente las reglas o políticas aprobadas no se cumplen. De ahí que autores como

⁶¹³ Sharma, P. y Nordqvist, M. (2008), p. 86.

Gallo⁶¹⁴ denominen “reglas para la confianza” a aquellas políticas que dentro del protocolo familiar se refieren al trabajo, al poder y a la propiedad en la empresa familiar (ámbitos de la dirección, consejo de administración y accionistas), así como a la promoción de unidad (que para este autor engloba todas las reglas de adopción de decisiones propias de la familia).

Estas reglas y estructuras de gobierno son a su vez muy sensibles a la evolución de las empresas, patrimonio y filantropía, de un lado, así como a la evolución de las etapas de la familia, de otro, y, en consecuencia, necesitan ser renovadas para afrontar la complejidad propia de cada etapa familiar, especialmente las que corresponden a las transiciones generacionales y sucesiones⁶¹⁵.

4.1. La gestión o ámbito directivo-operativo.

En este plano del diseño de las políticas, reglas y órganos de gobierno que la familia ha de abordar para hacer operativo su propósito, el primer nivel de trabajo viene determinado por el ámbito propio de la gestión. La gestión o dirección empresarial viene definida por todas aquellas decisiones, de ordinario operativas, que no se hallan reservadas al gobierno o a la propiedad. En este ámbito se enmarcan, pues, innumerables decisiones con un gran impacto en el día a día de la empresa familiar pero también en la estrategia, pues, a fin de cuentas, toda empresa se configura en buena medida en su práctica diaria, cuando produce sus productos o servicios y los entrega a los clientes.

En las empresas familiares este nivel de la gestión o dirección empresarial adquiere un especial protagonismo o prioridad ya que en sus primeras etapas, fundacional y de consorcio de hermanos, los propietarios suelen ser a su vez comprometidos gestores. De ordinario, además, los miembros de la familia tienen más conciencia de trabajadores o directivos empresariales que de propietarios. De ahí que, en los momentos en que las familias acometen estas reflexiones sobre la continuidad, sobre cómo administrar el legado o cómo proyectarse en el futuro, las cuestiones relativas al trabajo en la empresa familiar y al diseño de su organización profesional o directiva adquieran mucho protagonismo. Y como es natural, ese protagonismo va cediendo paso a otras cuestiones de gobierno –como distintas de la gestión– y de propiedad, conforme las organizaciones empresariales evolucionan y se profesionalizan.

La familia, por tanto, en este plano o ámbito de la gestión empresarial ha de preguntarse por cuestiones tales como, ¿qué diseño deseamos para nuestra organización empresarial?, ¿qué grado de profesionalización y competencias requiere esa organización?, ¿qué reglas habrían de cumplir los miembros de la familia que trabajen o desean trabajar en esta organización? ¿Qué ámbitos decisorios reservamos a la dirección de la empresa? Como resulta evidente, no sería confiable una visión de futuro o un propósito de administrar la empresa de un determinado modo si finalmente la familia no estableciera unos parámetros de exigencia alineados con dicha visión o propósito. La definición de políticas puede referirse a reglas sobre la organización y los modos de incorporarse, permanecer o salir de ella, así como a los órganos de gobierno que establecemos para su control en ese nivel de gestión u operativo.

⁶¹⁴ Gallo, M.A. (2008a), p. 202.

⁶¹⁵ Leach, P. (2012), pp. 13-14.

En primer lugar, por tanto, como muchos autores refieren, se encuadra la regulación o establecimiento de políticas de empleo para los miembros de la familia, pues este es el primer cauce o instrumento para poder modular la influencia que la familia tiene sobre las decisiones directivas. Junto con esta regulación del acceso de los miembros de la familia para trabajar en la empresa familiar, debería contemplarse también la necesidad de talento directivo no familiar, o al menos, el modo en que la familia piensa que han de complementarse familiares y directivos no familiares en la toma de decisiones directivas⁶¹⁶. Incluso resulta conveniente el enfoque de estas políticas según el ciclo generacional que se atravesase, por cuanto haya fundadores e hijos compartiendo tareas directivas, hermanos, hermanos e hijos (primos), y todos ellos junto con directivos no familiares o un Director General no familiar⁶¹⁷.

Gallo⁶¹⁸ mantiene que la familia ha de proyectar también su grado de involucración en las decisiones operativas de acuerdo a varios modelos que denomina:

- (1) empresa de trabajo familiar: en la que la familia acepta que los miembros de la familia que así lo deseen puedan trabajar en la empresa.
- (2) empresa de dirección familiar: en la que la familia únicamente acepta que accedan a trabajar en las empresas los miembros que cumplan con las condiciones establecidas para ser directivos.
- (3) empresa de gobierno familiar: en la que la familia acuerda que ningún miembro de la familia podrá trabajar en puestos de dirección o administrativos de las empresas, limitando su participación a los consejos de administración.

La tipología que muestra este autor manifiesta la íntima relación que guardan estas políticas de empleo, dirección y gobierno con la visión futura de la empresa o el sueño compartido de la familia, así como la conveniencia de alinear el grado de involucración familiar con las estructuras de toma de decisiones, como ya advertieran Sharma y Nordqvist.

En lo que toca al establecimiento de reglas que enmarquen el trabajo de los miembros de la familia en la organización, hay autores que abogan por acordar parámetros de exigencia profesional, tales como la posesión de títulos universitarios o de títulos de post-grado o másteres especializados, la experiencia de trabajo en otras empresas ajenas a la familia durante un periodo determinado, el dominio de idiomas, etc. La fijación de estas limitaciones o reglas suele ser consecuencia de un cambio de óptica en la familia, que hasta ese momento no se había cuestionado la problemática de que los miembros de la familia trabajasen en la empresa sin acreditar ningún otro requisito de competencia o titulación que el mero hecho de ser familiar.

En segundo lugar, y tomando en consideración el hecho de que en muchos casos ya hay miembros de la familia de primera y segunda generación trabajando en niveles directivos o administrativos de las empresas, sin que se les haya requerido ningún requisito previo de titulación o competencia, la familia ha de plantearse la implantación de reglas de evaluación que sirvan para ayudar, de un modo constante, a que los miembros de la

⁶¹⁶ Aronoff, C. Astrachan, J. y Ward, J.L. (1998), pp. 35.

⁶¹⁷ Nogales, F. (2003), pp. 48-64.

⁶¹⁸ Gallo, M.A. (2008a), p. 204.

familia desarrollen sus competencias, habilidades y actitudes al ritmo y en el modo previsto.

Cuando se trabaja únicamente sobre las reglas de entrada o acceso, pese a la apariencia de exigencia, no se alcanza a actuar sobre el desempeño profesional de quienes ya trabajan o dirigen la empresa, ni tampoco sobre el de quienes habiendo cumplido las reglas ya se han incorporado. En el primer caso basta que la familia acuerde y establezca por escrito unas políticas de empleo o acceso a trabajar y dirigir las empresas y lo comunique a los miembros de la familia para sujetarse a tales parámetros en la conducta futura. En el segundo caso, se requiere no tanto el establecimiento de reglas sino la implementación de procedimientos de evaluación de desempeño y el diseño de los órganos de gobierno que intervendrán en tales evaluaciones⁶¹⁹.

Muy relacionado con la implantación de sistemas de evaluación de desempeño se halla el tema de la configuración de los puestos de trabajo o directivos de los miembros de la familia, o lo que es más importante, qué funciones y responsabilidades tienen, con quiénes han de colaborar o trabajar en equipo, y de qué han de rendir cuentas⁶²⁰. Íntimamente unida a la configuración de responsabilidades para los puestos está la retribución económica adecuada, según los parámetros de mercado o usos de la plaza. Como quiera que estas retribuciones a los miembros de la familia están sujetas a cambios o promociones en el ejercicio de funciones de dirección, se hace inexcusable a la familia establecer el procedimiento y los órganos que habrán de adoptar las decisiones al respecto. Como es sabido, este es un tema muy controvertido y a veces espinoso en la vida de las empresas familiares, especialmente en primera y segunda generación⁶²¹.

En tercer lugar, la familia ha de establecer también los procedimientos o programas formativos y educativos que en su caso desee establecer para coadyuvar al desarrollo profesional de los miembros de la familia que trabajan o dirigen la empresa. Estos programas incluyen en muchas ocasiones sistemas de coaching, o mentoring, así como el diseño de programas de formación propios, o el establecimiento de fondos para seguir programas de dirección en escuelas de negocios de reconocido prestigio. La importancia que tiene programar la educación o formación de los miembros de la familia para que puedan ejercer con competencia tareas ejecutivas, y así alinear la profesionalización empresarial con la visión familiar, ha sido objeto de desarrollo por Carlock y Ward⁶²².

En el ámbito operativo no empresarial, es decir, familiar, nos encontramos con algunas actividades directivas o de administración en emprendimientos, gestión patrimonial, actividades filantrópicas, sociales, o trabajos de colaboración operativa con el consejo de familia, tales como encargarse de materializar una publicación con la historia familiar, o de hacer una exposición de un archivo fotográfico de la empresa familiar, o reunirse con asesores patrimoniales o bancos para gestionar fondos familiares, dirigir las actividades filantrópicas de la familia, etc. Estos trabajos no pertenecen al ámbito empresarial y, por lo tanto, en rigor, ha de ser la familia quien establezca los parámetros para que la familia se involucre en tales tareas, el grado de profesionalización que desea, y los sistemas de evaluación de desempeño que convenga implantar. Esta diferencia entre el ámbito

⁶¹⁹ De ordinario los directivos de la empresa, el comité directivo, el CEO o director general, el Consejo de administración y, en muchas ocasiones, contando con la ayuda de profesionales externos expertos en evaluación de personas y desarrollo profesional.

⁶²⁰ Aronoff, C. Astrachan, J. y Ward, J.L. (1998), p. 33. Gallo, M.A. (2008), pp. 176-182.

⁶²¹ Aronoff, C. Astrachan, J. y Ward, J.L. (1998), pp. 33-34.

⁶²² Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 123-127.

operativo propiamente empresarial y el ámbito operativo propiamente familiar es advertida por Carlock y Ward⁶²³.

Todos los casos de la muestra analizados tienen aprobadas políticas, o al menos un modelo de empresa familiar a seguir, respecto a la involucración de miembros de la familia en las empresas. Pharmacorp, Security y Transcorp han optado por un modelo de “empresa familiar de gobierno”, por lo que no se acepta que un miembro de la familia se involucre en la dirección. Copper y Refreshments tienen establecidos programas de desarrollo profesional y evaluación de los miembros de la familia que acceden a puestos directivos. En el análisis de los casos en conjunto se aprecia un interés generalizado de las empresas familiares por restringir la involucración de los miembros de la familia en la dirección, reservándose las áreas decisorias propias del gobierno y la propiedad. No obstante, estas familias advierten la importancia que para el futuro tiene el que algunos miembros de la familia muy competentes y formados puedan mantener la cercanía de la familia con la dirección operativa.

4.2. El gobierno o ámbito de los consejos representativos.

El segundo nivel de regulación o establecimiento de políticas tiene que ver con la diferenciación entre la gestión operativa o dirección y el gobierno en la adopción de decisiones, tanto en el terreno de las empresas (consejo de administración) como en el ámbito de la familia (consejo de familia). En ambos casos se puede hablar con propiedad de representación de gobierno, pues tanto el consejo de administración como el consejo de familia son órganos de gobierno típicamente *representativos*. El consejo de administración tiene la función de representar a los accionistas y el consejo de familia tiene la función de representar a los miembros de la asociación familiar.

A diferencia de lo que sucede con el consejo de administración en las corporaciones no familiares, la literatura sobre consejos en la empresa familiar es muy reducida y la investigación casi inexistente.

En el ámbito de la empresa, la distinción entre los procesos de dirección y gobierno como justificación de la actividad de los consejos de administración ha sido defendida por Gallo⁶²⁴:

No hay duda de que en los últimos años se ha producido un extraordinario avance en el conocimiento de los procesos de dirección estratégica, tanto en los modelos conceptuales y metodologías para el estudio de las características y evoluciones de los diferentes tipos de entornos en los que las empresas compiten, como en la configuración de la cadena de valor más adecuada a la empresa, la identificación de los elementos que conforman las ventajas competitivas, los modos para conseguirlas y desarrollarlas, y las formas organizativas que además de ser origen de ventajas competitivas mejor pueden hacer realidad su implantación.

Este avance en el conocimiento de los procesos de dirección estratégica también ha contribuido a distinguir con mayor precisión entre los órganos y proceso de “gobierno” de la empresa, y los órganos y procesos de su “dirección”, comprendiendo cada vez mejor la

⁶²³ Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), p. 116.

⁶²⁴ Gallo, M.A. (2001), pp. 41-42.

importancia que tiene para la empresa el que cada uno de ellos cumpla con las responsabilidades que le son propias.

En este sentido, el enfoque de atribuir de manera casi exclusiva al jefe ejecutivo principal la responsabilidad conjunta de gobernar y dirigir, haciendo de él una figura única y casi mítica, artífice y arquitecto de toda la empresa, desde su configuración ideológica hasta su acción operativa, se ve, hoy en día, de manera diferente. Actualmente se prefiere una distinción, de manera que sean unos los órganos y personas que gobiernan, y otros las personas y órganos que dirigen, al menos en las empresas que superan cierto tamaño, sin desdeñar por ello la importancia que siempre tiene para la empresa disponer de un jefe ejecutivo principal altamente cualificado, pero añadiendo la relevancia de un presidente del consejo de administración, y unos consejeros, también altamente cualificados.

Desde este punto de vista las empresas familiares, conforme van evolucionando en su desarrollo alcanzan sucesivas cotas de complejidad directiva que influye en la aparición de niveles de gravedad de decisión. Esos niveles de gravedad de decisiones implican la diferenciación de órganos, pues unas habrán de ser adoptadas por los directivos y, sin embargo, otras corresponderán al consejo de administración como representantes de los accionistas. A esta evolución de etapas de negocio en las empresas familiares y su relación con la justificación de los consejos de administración se refieren autores como Gallo⁶²⁵, así como Navarro-Rubio y Tàpies⁶²⁶. Estos últimos describen el proceso del modo siguiente:

A las etapas reseñadas hay que añadir las que afectan a cualquier tipo de negocio, sea o no sea familiar: inicio, expansión, madurez y estructurales.

No anticipar o resolver mal estos problemas son causa de la desaparición de muchas empresas de dueño/fundador que podrían haber sido familiares. En especial, la triple coincidencia de circunstancias adversas –el triángulo de las Bermudas–, que se da cuando el dueño/fundador se encuentra entre los 60 y 70 años: la maduración del negocio, el declive de las capacidades directivas en la empresa y el cambio en las necesidades de seguridad y estatus del propietario y de su familia.

La entrada en nuevos negocios, en otros mercados, la internacionalización, o la globalización si se prefiere (necesidad de ser muy local a nivel global), implican procesos intensos de cambio que afectan a la organización, a las necesidades de financiación y, a veces, a la misma cultura de la empresa, a su carácter.

Esos procesos comportan una acción de liderazgo fuerte que es difícil hacer sólo.

En el mismo sentido se manifiesta Ward⁶²⁷ cuando contesta a la pregunta sobre cuándo es necesario un consejo de administración en la empresa familiar:

⁶²⁵ Gallo, M.A. (2001), pp. 23-29.

⁶²⁶ Navarro-Rubio, J.M. y Tàpies, J. (2012), pp. 46-47.

⁶²⁷ Ward, J.L. (2004a), p. 23.

Lo ideal es que el consejo de administración inicie su gestión antes de que la empresa entre en grandes (y a veces predecibles) transiciones corporativas. Por ejemplo, es corriente que una empresa llegue a una meseta empresarial cuando cuenta entre cuarenta y ochenta empleados, el negocio supera la capacidad del empresario de dirigirlo solo y se estanca o pierde su meta estratégica como resultado. En este punto, el propietario generalmente está quemado y necesita urgentemente la energía de un consejo de administración activo.

Un consejo también puede ser particularmente útil durante un cambio de liderazgo en la empresa. La guía continua de consejeros externos experimentados y de confianza puede proporcionar una especie de póliza de seguros que garantiza que la transición será suave y ordenada. Una ampliación de la propiedad, un cambio en la estructura del sector o el establecimiento de nuevas formas de competencia, tecnología y regulación pueden presentar retos similares, agobiando hasta al empresario más vital y cualificado.

Ward⁶²⁸, además, advierte la contribución que los consejos de administración pueden realizar desde un punto de vista estratégico, o de profesionalización de los procesos de dirección estratégica de la empresa.

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg⁶²⁹ también advierten la relación entre la constitución de consejos de administración –infrautilizados en las empresas familiares según estos autores– y la etapa de desarrollo en que se encuentren los sistemas de propiedad y negocio.

Al incremento de la complejidad de las decisiones directivas se añade, por otro lado, la evolución familiar y su transición generacional, que implica la toma en consideración de los miembros de las sucesivas generaciones como agentes activos de gobierno, ya no sólo de trabajo. Esta consideración plural de los miembros de la familia en la toma de decisiones tiene su reflejo en la configuración de órganos de gobierno colegiados, es decir, en el consejo de administración⁶³⁰.

Desde ambos puntos de vista se confluye en la importancia de regular la actividad del consejo de administración como medio idóneo de gobierno, para que la empresa familiar afronte las complejas circunstancias de la evolución en la dirección de la empresa, así como en la responsabilidad de la familia. Es desde este punto de vista desde donde se advierte la importancia de los consejos de administración para la gestión –e incluso planificación– de la sucesión y elección del sucesor⁶³¹.

Más allá de su justificación en una concreta etapa evolutiva de la empresa y de la familia, el consejo de administración es uno de los órganos de gobierno que la empresa familiar debe regular cuando establece el sistema de decisiones o gobierno corporativo. Su influencia tanto en el plano directivo –pues tendrá competencias sobre el trabajo de familiares– como en el plano estratégico y en el de la sucesión o transición generacional, hacen de su configuración una de las cuestiones principales para la reflexión de la familia. De ahí que la constitución, regulación o revitalización de los consejos de administración

⁶²⁸ Ward, J.L. (2004a), pp. 73-74. Posteriormente Ward desarrollará junto con Carlock su modelo de planificación estratégica paralela empresa-familia en la que el Consejo de administración jugará un importante papel.

⁶²⁹ Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997), p. 228.

⁶³⁰ Gallo, M.A. (2001), pp. 29-31. Navarro-Rubio, J.M. y Tàpies, J. (2012), pp. 48-49. Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 205.

⁶³¹ Lansberg, I. (1999), pp. 314-315. Ward, J.L. (2004a), p. 45.

formen parte natural de los temas sobre los que es preciso reflexionar cuando se aborda el protocolo familiar, o más aún, cuando se establecen sistemas de gobierno corporativo.

La familia, a través de la asociación familiar, o de reuniones familiares amplias o asamblea familiar, e incluso a través del mismo consejo de familia cuando exista, reflexionará sobre el sistema de gobierno que precisa la empresa y, en consecuencia regulará la configuración del consejo de administración y su estructura. Esta reflexión por parte de la familia habrá de armonizarse con la acción y la voluntad de los accionistas para hacer de esa configuración una política implementada y efectiva.

Por tanto, tarea de la familia será reflexionar sobre el ámbito de funciones que se reservará al consejo de administración, así como sobre las decisiones que quedan reservadas al ámbito directivo y a los accionistas. Una vez distribuidas y asignadas las distintas funciones decisorias que en la empresa familiar se den, se ha de acometer la regulación de la estructura del consejo de administración, es decir, la composición de sus miembros, el término de sus mandatos, la remuneración, la periodicidad de sus reuniones, el modo de adoptar acuerdos y otras circunstancias formales necesarias para su buen funcionamiento. Diseñada una concreta configuración o estructura, solo restaría el establecimiento de los parámetros o procedimientos de evaluación de su desempeño o eficiencia⁶³².

La configuración del consejo de administración como órgano de gobierno distinto al nivel directivo en la empresa familiar suele girar en buena medida en torno a la determinación de su composición, esto es, de sus miembros. Es ese un tema delicado para la familia que exige de un alto grado de cohesión o de energía para llegar a acuerdos que respeten la naturaleza del órgano de gobierno y no lo desvirtúen⁶³³. ¿Qué perfil, es decir, qué competencias, habilidades y actitudes han de tener los consejeros? ¿Pueden ser consejeros aquellos miembros de la familia que estén involucrados ya en la dirección? ¿Es conveniente que sean consejeros todos los accionistas? ¿Debe cada rama familiar tener un miembro en el consejo de administración? Estos y otros temas adquirirán una fisonomía y grado de prioridad distintos según la etapa en que se encuentre la familia y el negocio, pero la base de reflexión para adoptar políticas o reglas que vinculen a familia y accionistas en el gobierno permanece idéntica. La reflexión sobre la configuración de un órgano específico de gobierno como es el consejo de administración, implicará siempre la toma de conciencia sobre las competencias, conocimientos y actitudes que lleva consigo esa actividad.

El segundo tema importante –además del relativo a los miembros de la familia que puedan servir como consejeros– para la familia en la configuración de los consejos de administración y el efectivo cumplimiento de su misión, es la incorporación, o no, y los perfiles de los consejeros externos e independientes. Como es sabido, Ward⁶³⁴ ha defendido la utilidad de los consejos de administración “activos”, entendidos estos como aquellos que incorporan un buen número de consejeros externos e independientes, que equilibran o sirven de contrapeso a la perspectiva familiar aportando un enfoque más empresarial y estratégico.

⁶³² Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), pp. 86-87.

⁶³³ Muchas empresas Familiares acometen la creación o establecimiento de un Consejo de administración en la transición de primera a segunda generación, y en estos casos, se advierte la dificultad que tiene para la familia el decidir quienes de entre los hermanos –todos o solamente algunos de ellos– serán miembros del Consejo de administración.

⁶³⁴ Ward, J.L. (2004a), pp. 31-42. Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 201.

¿Abrimos el consejo a la participación de consejeros externos e independientes? ¿Cuántos consejeros externos e independientes participarán en nuestro consejo? ¿Qué perfiles necesitamos y cuál será el proceso de selección y nombramiento? ¿Qué funciones específicas les encomendaremos? Estas y otras muchas preguntas han de guiar el proceso de reflexión y posterior regulación o establecimiento de políticas por parte de la familia.

Además de la cuestión de la composición del consejo de administración, la atención de la familia también ha de detenerse en otras cuestiones relativas a su estructura que sirven para regular su grado de profesionalización. La puesta en funcionamiento de consejos de administración en las empresas familiares implica, como hemos visto, la voluntad de mejorar el proceso de dirección o de toma de decisiones, y por tanto ha de incidir en una mayor profesionalización frente al subjetivismo propio de la dirección familiar de tipo personalista. El funcionamiento del consejo de administración como órgano colegiado exige, por tanto, de una estructuración –a nivel de reuniones, agendas, información, adopción de acuerdos, actas, etc.– que ayude a mantener el grado de profesionalidad que la familia, los accionistas y los directivos requieren⁶³⁵.

Atender debidamente a la configuración de su estructura de modo que se regule pormenorizadamente su actividad ha de coadyuvar a que su puesta en funcionamiento no sea descuidada, como frecuentemente sucede en las empresas familiares a diferencia de los consejos de administración de las corporaciones no familiares⁶³⁶.

Asimismo, resulta oportuno que la familia en este nivel de trabajo sobre el gobierno de la empresa también reflexione sobre la modalidad de consejo que requiere y su armonía con los demás órganos de gobierno del sistema. Así, se recoge en ocasiones la utilización de consejos asesores –no de administración, de acuerdo a la ley–, como fórmula para superar los obstáculos que suponen para la familia los deberes legales inherentes a los consejos de administración y el nombramiento de consejeros externos. Los consejos asesores son así el medio idóneo para cumplir con la función que se espera del gobierno como distinto a la dirección, sin asumir las desventajas inherentes al cumplimiento de la normativa legal.

En otras ocasiones a la familia se le plantea la dicotomía, no ya entre consejos asesores y consejos de administración propiamente dichos, sino entre consejos de administración operativos y consejos de administración holding. En muchas ocasiones el planteamiento de las empresas familiares sobre la configuración de un consejo de administración supone, en cierta medida, la supervisión de varios negocios que operan diversificadamente. En estos casos, la familia no solo tiene que plantearse la diferencia entre dirección y gobierno, entre directivos y consejo de administración, sino que también tiene que diferenciar y armonizar los distintos órganos de gobierno –consejos de administración y estructuras directivas– existentes⁶³⁷.

Como hemos explicado, en este nivel la familia reflexiona sobre el gobierno como distinto al plano de dirección u operativo, pero no solo debe hacerlo en lo que toca a la actividad de la empresa, sino también en referencia a otras actividades más propias de la familia.

Así como en la empresa el consejo de administración configura la estructura de representación de los accionistas en la distinción entre gobierno y dirección u

⁶³⁵ Navarro-Rubio, J.M. y Tàpies, J. (2012), pp. 79-81. Estos autores proponen un consejo “profesional en su modo de actuar” como instrumento idóneo para la mejora del gobierno de las empresas Familiares.

⁶³⁶ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 204.

⁶³⁷ Gersick, K. y Feliú, N. (2014), p. 203.

operaciones, el consejo de familia es la estructura que representa a la asociación familiar en la dirección de los asuntos de la familia. De ahí que con tanta frecuencia se denomine al consejo de familia como “*family board*” y se diseñe como el órgano paralelo al consejo de administración en la interlocución entre familia y empresa⁶³⁸.

Si bien ambos órganos de gobierno son conceptualmente *representativos* de los accionistas o de la asociación familiar, la distinta evolución que siguen los sistemas de empresa y de familia hace que la fisonomía de esos órganos madure y se desarrolle con tiempos distintos. Podríamos decir que los consejos de administración requieren de una atención especial en las transiciones de primera a segunda generación, mientras que la etapa propia característica de los consejos de familia es más bien la tercera generación. Desde ese punto de vista, el consejo de administración es un órgano de gobierno que requiere su configuración profesional con mayor anticipación que el consejo de familia, lo cual implica un esfuerzo por considerar el desarrollo armónico de ambos.

En algunos casos la creación del consejo de familia permite a las empresas familiares pasar de un consejo de administración inclusivo a uno más propiamente representativo, de modo que los miembros de la familia que no estarán presentes ya en el consejo de administración pasan a participar en el consejo de familia. Gallo⁶³⁹ advierte que pueden diferenciarse *decisiones por competencia* y *decisiones por representación*, según que el criterio para adoptar las decisiones sea la posesión de unas determinadas competencias profesionales o la opinión de la mayoría de los afectados:

Al examinar la participación de los miembros de la familia en las decisiones relacionadas con la empresa y la familia, se debe hacer una distinción entre diferentes tipos de decisión, basando esta distinción en las cualidades que son necesarias para tomar la decisión en cuestión. En un extremo, están las decisiones que requieren niveles avanzados de competencia profesional de la gente implicada, o decisiones por competencia, mientras que en el otro extremo, están las decisiones en las cuales el criterio básico es la opinión de la mayoría de los afectados, o decisiones por representación. Por ello, se puede hablar de participación por competencia y de participación por representación.

Por lo tanto, la configuración representativa de consejos de administración y consejos de familia puede ser armonizada de diversos modos en el tiempo aumentando la participación en los órganos de gobierno sin disminuir la profesionalidad en la toma de decisiones.

El carácter representativo de ambos órganos de gobierno implica, como hemos visto en capítulos anteriores, dotarles de una especial legitimación para el ejercicio de sus funciones. Esta legitimación y concreción de sus responsabilidades y su modo de funcionamiento hace del consejo de administración y del consejo de familia órganos muy operativos, al contrario que sus fuentes de legitimación: los accionistas o la asociación

⁶³⁸ Koeberle-Schmid, A. Kenyon-Rouvinez, D. y Poza, E. (2014), p. 78. Estos autores advierten con claridad que la función de Consejo de administración y consejo de familia es una función de representación que se enmarca en la diferencia entre gobierno y dirección. No obstante, su modelo conceptual no expresa con claridad que el consejo de familia representa propiamente a la Asociación familiar y no a los accionistas.

⁶³⁹ Gallo, M.A. (2009), p. 47. Desde luego esta diferencia no implica que, en los consejos de familia avanzados, también la participación requiera de unas determinadas competencias dejando la participación por representación a la asociación familiar o a las asambleas de familia.

familiar. De hecho, la justificación más lógica de su creación se basa en la dificultad de que accionistas y asociaciones familiares funcionen con la eficiencia que la toma de decisiones requiere en etapas más complejas de evolución de los negocios y la familia. Toda vez que estos cuerpos, accionistas y asociaciones familiares, resultan de más difícil operación y dinámica, necesitan de órganos más reducidos que les representen y hagan operativa su voluntad.

La reflexión que ha de hacer la familia sobre el ámbito de funciones que haya de tener el consejo de familia, sobre qué áreas operativas ha de ejercer su función (empresariales, patrimoniales, filantrópicas puramente familiares), que composición de miembros es aconsejable para cada etapa, modos de elección, mandato, estructura de reuniones, periodicidad, remuneración, adopción de decisiones, etc., constituyen la temática propia de las políticas familiares en este punto⁶⁴⁰.

Hemos de advertir en este punto que, en ocasiones, el consejo de familia y su carácter de órgano de gobierno representativo –de la asociación familiar– resulta ser a su vez el tema de reflexión del propio consejo de familia y de la asociación familiar. En efecto, desde la primera regulación que la familia aborde estará constituida una asociación familiar –formada por los miembros de la familia integrantes del acuerdo– y en su evolución habrá de contemplar la necesaria articulación de una representación delegada, su ámbito de funciones y su estructura, es decir, la del consejo de familia. De ahí en adelante, será el propio consejo de familia quien –ya en representación de la asociación familiar– estudie y plantee las regulaciones necesarias para su desarrollo y evolución posterior.

A estos efectos, también interesa la consideración detenida de la armonización de funciones entre consejos de administración y consejos de familia, así como el establecimiento de los canales de comunicación necesarios o convenientes para su trabajo coordinado⁶⁴¹. Como muchos autores advierten, para el consejo de administración como órgano de gobierno empresarial es de la mayor importancia el poder contar con una *voz unificada* de la familia que pueda coadyuvar a su labor de gobierno. Cuando cuenta con esta clara dirección, el consejo de administración puede ser más consistente en la determinación de la estrategia, así como más efectivo en el desarrollo de la organización y en la aprobación de políticas⁶⁴².

Todas las empresas familiares de los casos de la muestra han abordado estas cuestiones en sus protocolos familiares para reafirmar o reforzar el papel de los consejos de administración operativos, o en su caso, holding. En algunos casos en que se ha modificado el protocolo familiar, parte de la modificación ha tenido que ver con el consejo de administración y su profesionalización. Se constata, pues, que todas las familias al constituirse como gobierno familiar se replantean la regulación –legal en su inicio– de los consejos de administración, para así adaptarlos a sus necesidades y su futura evolución. La regulación legal y estatutaria no alcanza a reflejar la fisonomía o configuración y estructura que las empresas familiares precisan a nivel de consejo de administración.

⁶⁴⁰ En este punto conviene recordar que muchos autores denominan como *consejo de familia* a la *asociación familiar*, es decir, al cuerpo de miembros de la familia que ha acordado unas reglas o protocolo que les une. Estos mal llamados *consejos de familia* no son en rigor, el órgano representativo de la asociación familiar al que nos referimos.

⁶⁴¹ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2011b), pp. 69-73.

⁶⁴² Eckrich, C. y McClure, S. (2012), pp. 297-298.

En el caso Drilling se aprecia como la regulación del consejo de administración y la incorporación de consejeros externos e independientes se produce por acuerdo de la familia en el protocolo familiar. Asimismo, en este caso se crea el consejo de familia como órgano consultivo familiar de ese consejo de administración profesionalizado y con externos. El caso Electrometal evidencia también como el desarrollo del gobierno familiar afecta a una mayor profesionalización del consejo de administración, que pasa incluso a estar presidido por uno de los consejeros externos e independientes. En este caso, después de la elaboración del protocolo familiar la familia impulsará un programa de rediseño del gobierno corporativo empresarial para seguir adaptando el consejo de administración al futuro deseado por la familia. El caso Mediagroup pone de manifiesto como la familia rediseña en su segundo protocolo familiar también el sistema de gobierno corporativo de su grupo de empresas, fortaleciendo su consejo de administración holding y su relación con los consejos de administración operativos. En este caso, se advierte como al mismo tiempo algún familiar deja el consejo de administración para pasar al consejo de familia, y se incorporan consejeros externos con un mayor grado de independencia y adecuación de su perfil con los retos estratégicos que anteriormente. Agrofoods, cuyo sistema de gobierno corporativo está sometido a regulación en sus empresas operativas cotizadas en bolsa, regula en su protocolo familiar el consejo de administración holding tratando de profesionalizar su actividad, pero este objetivo no se alcanza finalmente por falta de cohesión familiar. No obstante, sí se pone en funcionamiento el consejo de familia, cuyo trabajo seguirá tratando de incidir en la necesidad de cambios en el consejo de administración holding. Pharmacorp también parte de consejos de administración con empresas cotizadas –muy regulados por tanto– hacia la configuración de un consejo de administración holding que funciona formalmente como un consejo de accionistas, en una parte, y como un consejo de familia, en otra. En este caso se evidencia como la misma denominación del órgano de gobierno, *consejo de accionistas*, refleja su carácter representativo de la propiedad. El diseño armonizado, pues, del consejo de accionistas y del consejo de familia, resuelve a su vez los procesos y canales de comunicación entre la familia y la empresa. En Security el mismo consejo de administración de la sociedad patrimonial familiar es denominado como consejo de familia y asignadas a aquél sus funciones. Este consejo de administración y consejo de familia supervisará el funcionamiento de los consejos de administración de las sociedades filiales y de las cotizadas en bolsa. En este caso se aprecia una menor atención de la familia hacia la regulación distintiva de su gobierno, aceptando como suficiente la regulación legal. Transcorp también es ejemplo de la configuración de un consejo de accionistas y consejo de familia que, en realidad, es un consejo de administración holding patrimonial, que supervisa las participaciones de la familia en sus diferentes negocios. Copper regulará tanto el diseño del consejo de administración del holding industrial como sus relaciones con el consejo de familia, con el propósito de dar pautas para la formación de las futuras generaciones en materia de gobierno. Refreshments regulará sucesivamente en sus protocolos familiares la configuración y estructura de su consejo de administración, si bien no llegará a poner en marcha los acuerdos relativos a la incorporación de consejeros externos e independientes.

Los casos muestran, por tanto, que a nivel de gobierno familiar se produce siempre una reflexión sobre la adecuada distinción entre los niveles directivos y de gobierno en la empresa. Esta distinción lleva a trabajar sobre la mejora de la composición de los consejos de administración, tanto en la calidad de los miembros familiares como en la de los consejeros externos e independientes; en segundo lugar en la calidad y profesionalización de las reuniones; y en tercer lugar en los canales de comunicación con otros órganos de gobierno (accionistas o consejos de familia). Si bien estos temas suelen ser objeto de

tratamiento en los protocolos familiares, el trabajo posterior de los consejos de familia sigue manteniendo la tensión de mejora o de superación de los defectos u obstáculos en el camino hacia el buen gobierno corporativo empresarial. En los casos analizados se aprecia que el incumplimiento de las reglas establecidas en lo que toca a la profesionalización de los consejos de administración genera desconfianza entre los miembros de la familia, e incluso incertidumbre respecto al futuro (Agrofoods, Refreshments). Por el contrario, en las familias que implementan las reglas de gobierno en relación a los consejos de administración, el clima de confianza y cohesión entre los miembros de la familia, así como sus expectativas de futuro, aumentan.

Por lo que respecta al ámbito familiar, la regulación de los consejos de familia y su implementación efectiva generan mayor confianza en los casos en que existe una buena comunicación entre el consejo de administración, el *family office*, la fundación y el consejo de familia. En aquellos casos en que la actividad del consejo de familia no interacciona con los órganos de gobierno de la empresa, sus reuniones llegan a ser testimoniales, únicamente cuando resultan necesarias (Refreshments)⁶⁴³.

4.3. La propiedad o ámbito fundacional-asociativo.

El tercer nivel de reflexión para la elaboración de reglas y políticas en lo que respecta a la adopción de decisiones, se refiere al ámbito de la propiedad o de los accionistas en la empresa, y al ámbito de la asociación familiar en la familia. Como cuerpos o entidades fundantes del gobierno de la empresa y del gobierno de la familia, precisarán constantes revitalizaciones para adaptarse a la evolución de los cuerpos que gobiernan. Así, el desarrollo empresarial aumenta la complejidad de las decisiones directivas, ese aumento constante (cuantitativo y cualitativo) de las decisiones directivas promueve –como hemos visto en el apartado anterior– el desarrollo de los consejos de administración y, por último, el desarrollo y la vertebración de los consejos de administración requiere una mayor actividad de la propiedad o accionistas. En el ámbito familiar sucede de igual modo, el aumento de temas operativos que han de ser decididos por la familia promueve el desarrollo de los consejos de familia y, a su vez, el desarrollo y vertebración del trabajo del consejo de familia requiere una mayor actividad de la asociación familiar. En resumen, con el desarrollo de los ámbitos operativos empresariales o familiares, hay una mayor necesidad de gobierno –como ámbito diferente a la dirección o gestión– que atañe a los cuerpos fundantes, es decir, propiedad y accionistas, por un lado y asociación familiar, por otro. Esta mayor necesidad de gobierno hace que ambos cuerpos fundantes creen órganos que les representen adecuadamente, consejos de administración y consejos de familia, ante las estructuras directivas u operativas. Y, en último término, la mayor interacción de estos órganos representativos de gobierno con las estructuras de dirección u operativas, requieren de mayor atención por parte de los cuerpos fundantes que delegaron en ellos la representación⁶⁴⁴.

⁶⁴³ La influencia que tiene la efectividad de esta regulación de gobierno representativo –consejos de administración y de familia–, sobre el clima de confianza entre los miembros de la familia respecto a sus posibilidades de consecución de los planes de futuro es considerable. Parece deducirse de ello que los miembros de la familia advierten la incapacidad de delegar –de accionistas o miembros de la asociación familiar– en representantes idóneos y capacitados, como una muestra de falta de energía o de criterio estratégico.

⁶⁴⁴ Se observa no obstante, como en muchas ocasiones, el grado de delegación o representación por parte de los accionistas o la asociación familiar en los consejos de administración y en los consejos de familia

La tarea de reflexión y regulación o establecimiento de políticas en el ámbito empresarial de la propiedad y los accionistas tiene una indudable importancia en varias dimensiones, de las cuales sin duda la de mayor relevancia es la relativa a la *governabilidad* futura de la empresa. Tratar la *governabilidad* futura de la empresa es tanto como tratar la sucesión o cómo se abordará la transición generacional, pues en última instancia el poder de decisión en la empresa familiar depende de la configuración de la propiedad y el accionariado. De ahí que, a estos efectos, tan importante o más que lograr que haya buenos sucesores en el ámbito de la dirección empresarial (liderazgo) es que haya una estructura accionarial y de propiedad que permita la continuidad. Desde este punto de vista, Davis y Klein⁶⁴⁵ observan que la sucesión en la propiedad es mucho más importante que la sucesión en el liderazgo directivo.

La sucesión en la propiedad es definida como la completa e irreversible sucesión legal de un propietario (grupo) a otro. Ello no implica necesariamente que un hijo o hijos sucedan a sus padres. La sucesión en el liderazgo es definida como la transmisión de las responsabilidades de dirección desde la persona actualmente a cargo (CEO, director general, propietario director) a otra persona (con independencia de sus posibles vínculos familiares). En la mayoría de los sistemas legales los propietarios tienen el derecho y la obligación de nombrar y contratar, así como despedir, al líder a través del consejo de administración. Así, desde una perspectiva legal, la sucesión en la propiedad es más importante que la sucesión en el liderazgo. Mientras que los líderes pueden ser despedidos y otros contratados en su lugar, en la mayoría de los países es muy complicado rectificar la transmisión de la propiedad una vez se ha transferido.

La misma importancia hacia la sucesión de la propiedad respecto a la dirección o liderazgo advierte Gallo⁶⁴⁶, que trata a esos efectos de la transmisión del patrimonio como una grave responsabilidad en las empresas familiares:

Lograr crear y mantener una EFMG y una FEC no depende solo de los tres grupos de principios fundamentales hasta ahora mencionados, es decir, la empresa familiar como comunidad de personas, los miembros de la familia unidos y comprometidos con su empresa familiar y el poder como servicio, también es importante recordar que como las EFMG y las FEC sobreviven a sus primeras generaciones, es necesario planificar y tomar a lo largo del tiempo una serie de decisiones muy críticas en relación con la transmisión de sus recursos éticos, humanos, intelectuales, financieros y de otro tipo.

En esta transmisión de recursos de la empresa, la transmisión de la propiedad juega un papel fundamental ya que, como ha sido indicado anteriormente, la propiedad del capital social lleva aparejados los derechos políticos, y significa, por tanto, la transmisión de la potestad.

(...) Las participaciones en el capital social deben transmitirse de un modo que se garantice la futura *governabilidad* de la empresa, en tanto en cuanto sea posible, siendo

es tal, que viene en la práctica a dejar sin actividad formal a aquellos cuerpos fundantes. Así lo que acuerdan los consejos de administración o los consejos de familia, se admite sin discusión como la voluntad de los accionistas o de la asociación familiar. Quizá esta delegación o representación se advierta con más claridad en el caso de los consejos de familia, ya que la asociación familiar –a diferencia de los accionistas– no tiene ninguna obligación de reunión periódica de tipo legal.

⁶⁴⁵ Davis, J. y Klein, S. (2005), p. 59.

⁶⁴⁶ Gallo, M.A. (2009), p. 51.

el objetivo fundamental de esta gobernabilidad asegurar que la empresa cumple con su función social y que lo siga haciendo a lo largo del tiempo.

La propiedad de las empresas, en el sentido de que son comunidades de personas, no puede ser transmitida. Lo que se transmite es la propiedad de participaciones en su capital social.

La importancia de esta cuestión relativa a la transmisión de la propiedad o las acciones, y la gobernabilidad que de la fórmula empleada se deriva, implica para las familias gestionar la tensión entre el reparto igualitario entre los sucesores o la diferenciación justificada en criterios de gobierno. Sea cual sea la fórmula empleada, toda familia empresaria habrá de optar entre diferenciar en la propiedad o acciones a los sucesores – garantizando así una estructura que se entiende hábil para la gobernabilidad– o regular un equilibrio de poder, educando a los accionistas en su ejercicio para que puedan comprender bien su tarea de gobierno y no poner obstáculos.⁶⁴⁷

Las posibles situaciones de conflicto o ingobernabilidad derivada de una mala regulación de la sucesión en la propiedad son descritas por Gallo⁶⁴⁸ en los siguientes términos:

Algunas situaciones que pueden dar lugar a conflictos en el gobierno de una empresa familiar y que pueden ser clasificadas de alto riesgo para su continuidad son las siguientes:

- Transmisión de los derechos políticos del capital de la empresa de modo que resulte fácil que se produzcan empates en las votaciones (por ejemplo, transmisión de dos partes iguales del 50% o cuatro partes del 25%), sin hacer algún tipo de estipulación para impedir los empates.
- Transmisión de los derechos políticos, de forma que para tomar importantes decisiones de gobierno, sea necesaria una mayoría que resulte imposible de alcanzar, o de forma que para una decisión importante, sea necesario convencer a una minoría que es conocida por su irracionalidad.
- Crear conflictos de intereses entre los distintos propietarios por medio de la transmisión de participaciones con intereses opuestos. Estos intereses opuestos surgen cuando, al crear una estructura legal para separar las actividades de negocio entre diferentes empresas, algunos miembros de la familia reciben la mayoría de las acciones de una empresa, mientras que otras reciben la mayoría de las acciones de otra, y ambas empresas se necesitan mutuamente para sus actividades regulares. La oposición estriba en que la mayor rentabilidad económica de una empresa da lugar a una rentabilidad menor en la otra.

Ahora bien, la experiencia muestra como en la mayoría de los casos, y pese a existir alternativas eficientes, las familias no asumen fácilmente decisiones de diferenciación en

⁶⁴⁷ Gallo, M.A. (2008b), pp. 66-69. Este autor se refiere a la gobernabilidad como un auténtico deber ético de servicio, que la familia ha de ejercer al transmitir la propiedad.

⁶⁴⁸ Gallo, M.A. (2009), pp. 52-53.

la transmisión de la propiedad de las acciones entre los sucesores⁶⁴⁹. Además, tanto existiendo diferencias en el porcentaje de propiedad o acciones transferido como no existiendo diferencia alguna, siempre es preciso regular los derechos y deberes de tales acciones, las fórmulas de adopción de decisiones con mayorías simples o reforzadas, la armonía en el funcionamiento con otros órganos de gobierno, y muchos otros temas que impactan en el equilibrio de poderes entre accionistas y en consecuencia en la gobernabilidad futura de la empresa familiar⁶⁵⁰. Por esas razones, las familias han de acometer una reflexión sobre la regulación adecuada para dotar de equilibrio al sistema y educar a los accionistas en el ejercicio responsable de su poder.

Pero además de la regulación propia del ejercicio de los derechos políticos para hacer viable en cada concreta empresa familiar la adopción de decisiones, es también de la mayor importancia la regulación de las transmisiones de acciones. Esa regulación incide, por un lado, en garantizar la libertad de los accionistas para continuar unidos voluntariamente en la empresa familiar (y no obligados por no tener un cauce de salida viable), y, por otro, en la gobernabilidad futura en la medida en que pueda afectar al sentido de las decisiones a adoptar. La importancia de establecer estructuras o normas de transmisión de acciones que hagan efectiva la libertad de los miembros de la familia para continuar voluntariamente unidos en el proyecto empresarial familiar es subrayada por Gallo⁶⁵¹, quien también prioriza la *gobernabilidad* sobre la igualdad en la transmisión de la propiedad:

Es bien conocido lo peligroso que resulta para la unidad obligar a algunos miembros de la familia a ser o continuar siendo propietarios en contra de su voluntad. La flexibilidad en el sentido de permitir cierta rotación en la propiedad es necesaria. Por ello, hay que encontrar procedimientos para facilitar liquidez en los procesos de salida, tanto dentro de cada generación como entre generaciones, ayudando a conservar la cohesión familiar, sin crear problemas financieros graves en la empresa familiar que, en última instancia, degenerarían en la inestabilidad y en la desunión.

La aplicación de los dos principios básicos recién citados, el principio de la gobernabilidad y el principio de la estabilidad flexible, puede dar lugar a que los miembros de las siguientes generaciones desempeñen responsabilidades muy distintas unos de otros en la empresa, en función de sus cualidades personales, al recibir por herencia diferentes cantidades y tipos de derechos políticos y económicos. Esta diferenciación, que puede ser necesaria para la gobernabilidad, acostumbra a generar preocupaciones y temores por pensar que no se está dando un trato de igualdad a los sucesores, pero siendo el principio de la igualdad importante, debe considerarse como un principio de rango inferior al de la gobernabilidad, pues se trata de la transmisión de derechos para gobernar una comunidad de personas, y la igualdad a los que hace referencia es a las cosas.

⁶⁴⁹ Davis, J. y Klein, S. (2005), p. 69.

⁶⁵⁰ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), p. 29.

⁶⁵¹ Gallo, M.A. (2009), p. 122.

Esas regulaciones sobre transmisiones de acciones pueden tener efectos “inter vivos” o “mortis causa”⁶⁵². Incluso pueden llegar a condicionar los regímenes económico-matrimoniales a elegir por los miembros de la familia que deseen ser accionistas.

Además de estas regulaciones también existe la práctica generalizada de articular “*pactos de accionistas*”, con muy diversos fines según la empresa familiar de que se trate (sindicatos de mando, sindicatos de bloqueo o sindicatos de venta etc.)⁶⁵³. Estos pactos de accionistas adquieren una especial relevancia cuando la familia mantiene inversiones en empresas (acciones) junto con otros socios no familiares, o bien en aquellos casos en que la familia que se ha sometido o ha aceptado unas reglas de gobierno familiar no alcanza a ser la totalidad de la participación o accionariado de la empresa familiar (pues algunos miembros de la familia no han querido participar, o bien no han sido llamados a participar)⁶⁵⁴.

Astrachan y Stider⁶⁵⁵ advierten el carácter estratégico de estas regulaciones sobre la propiedad para la familia y su futuro, pero asimismo, junto con Gallo⁶⁵⁶, observan que no todo es regulable, pues hay decisiones que no corresponden a la familia como colectivo, sino más bien a las concretas personas implicadas (testamentos, regímenes matrimoniales, actos jurídicos privados, donaciones, etc.), o situaciones vitales que cambian los marcos de propiedad previstos (separaciones, divorcios, ulteriores matrimonios, filiación etc.) por lo que, en tales casos, a la familia solo le cabe trabajar de modo continuo en la comprensión de los diferentes escenarios y su posible ajuste con el plan familiar no solo mediante reglas, sino muy especialmente a través de la comunicación, la educación y la persuasión.

Se manifiesta así que la responsabilidad de la familia de regular las transmisiones del patrimonio para facilitar la *governabilidad* no solo descansa sobre reglas y políticas, sino que precisa complementariamente de un permanente seguimiento de las decisiones privadas y posibles cambios que afecten a los miembros de la familia, así como de un permanente ajuste de la regulación y las políticas a las diferentes situaciones que originen dichos cambios.

Desde este punto de vista, la actividad del consejo de familia puede orientarse en una doble dirección:

- a) Contribuir a la elaboración de reglas y políticas sobre la propiedad, las acciones y su régimen. En estos casos, el consejo de familia habrá de interaccionar con los accionistas –a quienes corresponde la competencia legal– y con la asociación familiar y en su caso asamblea de familia –a quienes corresponde el plano más profundo de reflexión sobre el legado, visión y continuidad así como la competencia de gobierno familiar.
- b) Realizar el seguimiento y anticipación de las distintas situaciones de los miembros de la familia que afecten a la propiedad o al régimen de las acciones, así como a la gobernabilidad, para actualizar las regulaciones, transparentar la

⁶⁵² Gallo, M.A. (2008a), p. 114.

⁶⁵³ Gallo, M.A. (2008a), p. 118.

⁶⁵⁴ Este es el caso específico que se observa en Refreshments.

⁶⁵⁵ Astrachan, J. y Stider, A. (2005), pp. 35-36.

⁶⁵⁶ Gallo, M.A. (2009), p. 129.

información, comunicar pautas a seguir a los miembros de la familia y educarles en las ventajas de la actuación en unidad.

La consideración de la relevancia que tiene la educación o formación continua de los miembros de la familia para ser buenos propietarios o accionistas es generalizada entre todos los autores⁶⁵⁷. La complejidad de las reglas y políticas, o pactos de accionistas, que hallamos en este nivel, pone de manifiesto la conveniencia de las reflexiones previas y más profundas sobre el legado, la visión de futuro o las acciones necesarias para vehicular la continuidad. La educación de los accionistas para una mejor comprensión y ejercicio de su rol es uno de los temas principales propios de esa gestión de la continuidad, que ha de tener una notable influencia en la elaboración posterior de reglas y políticas que avancen y ahonden en el desarrollo de la empresa familiar.

Desde otro punto de vista, han de tomarse en consideración también las políticas y reglas que los accionistas establecen respecto a las empresas y negocios. Así, las políticas para la participación en los órganos de gobierno representativos que se creen –consejos de accionistas, consejos de administración–, las políticas de dividendos y las estructuras societarias y/o patrimoniales (holding) que convengan a la propiedad.

El establecimiento de políticas de dividendos es una competencia central legítima de los accionistas, a menudo compartida en algún grado con la familia, dada la importancia que tiene para cumplir con los planes de futuro, mantener el legado, crear un patrimonio familiar, promover actividades filantrópicas y, finalmente, garantizar la estabilidad y el interés de la familia por la unidad. Por esa razón, dada la gran cantidad de cuestiones familiares importantes que guardan conexión con la remuneración del accionista, es este un tema que merece la atención continua por parte de la familia y sus órganos de gobierno. Cuestión distinta es, como vimos, que la competencia última legítima de cualquier decisión sobre los dividendos a repartir corresponda a los accionistas reunidos en junta general⁶⁵⁸.

La estructuración societaria conforme a modelos que faciliten la unidad de acción de los accionistas y una mayor libertad, también se aprecia como un tema de atención prioritaria para estos. En efecto, la capacidad de emprendimiento origina la diversificación –relacionada o no– de los negocios familiares, generando con el tiempo la proliferación de distintas sociedades para los distintos negocios. La pluralidad de sociedades conlleva una complejidad para los accionistas que multiplica sus regulaciones legales y estatutarias, así como las necesidades de dirección y gobierno. La configuración de estructuras tipo “*holding*”, que unifiquen la participación accionarial familiar, reduce la complejidad considerablemente y unifica el gobierno de las diferentes empresas. Hacia adentro, estas estructuras facilitan a su vez que, con la evolución de la familia a través de las generaciones de nuevos miembros, cada rama familiar pueda poseer participación a través de sociedades, lo cual simplifica a su vez la adopción de decisiones en el nivel accionarial. Asimismo, estas estructuras holding permiten la recepción fluida de los dividendos de los diferentes negocios, y su consideración inicial como patrimonio común familiar. En muchas ocasiones, estas sociedades holding son el germen de una estructura familiar

⁶⁵⁷ Aronoff, C. y Ward, J.L. (2001), pp. 34-40. Gallo, M.A. (2008a), pp. 121-126. Carlock, R. y Ward, J.L. (2010), pp. 118-127.

⁶⁵⁸ Gallo, M.A. (2009), p. 72. Según describe este autor: “Casi todas las EFMG de éxito tienen reglas estrictas sobre lo que distribuyen a sus accionistas como dividendos en términos de porcentaje de los beneficios, con frecuencia las cifras están entre el 25% y el 10% del beneficio neto, después de impuestos; como muchas de estas empresas Familiares tienen una ratio baja de deuda, la política de dividendos les proporciona flexibilidad y oportunidades para crecer más.”

patrimonial o *family office*, que se dota de una estructura mínima de profesionales y recursos para dar atención y soporte a los miembros de la familia por un lado, e invertir en diferentes áreas (inmobiliarias, financieras, *equity*) los recursos confiados, por otro.

En muchas ocasiones, la agrupación societaria a través de fórmulas holding facilita que los accionistas sientan la atracción por involucrarse más en la supervisión de los negocios, el patrimonio y las actividades filantrópicas⁶⁵⁹. Como hemos comprobado en algunos de los casos analizados, los consejos de administración de estas sociedades holding actúan en la práctica como consejos de accionistas y consejos de familia, a través de la técnica del desdoblamiento de la agenda de trabajo para un único órgano de gobierno con homogénea composición de miembros⁶⁶⁰. Estas estructuras holding patrimoniales familiares permiten a su vez que la familia mantenga la unidad del 100% de la participación accionarial, creando cuando resulte preciso las sociedades subsidiarias que convenga con distintos socios.

Por último, y como hemos observado al tratar los anteriores temas de este eje o nivel de gobierno familiar, también por lo que respecta a la familia debemos considerar la adopción de reglas y políticas en relación a la *asociación familiar*, que es a la familia lo que los accionistas o propiedad son a la empresa, en este nivel fundante o fuente de legitimidad. Al igual que la familia ha de reflexionar y revitalizar el ámbito de la propiedad y de los accionistas contribuyendo a la elaboración y rediseño de reglas y políticas ajustadas a cada situación, también la familia ha de reflexionar y revitalizar las reglas que atañen al cuerpo originario del gobierno familiar, es decir, la *asociación familiar*.

Del mismo modo en que nos planteábamos quiénes deben ser accionistas para garantizar así la gobernabilidad futura de la empresa o su continuidad, hemos de plantearnos también qué criterios de *pertenencia* estableceremos para la definición de la *asociación familiar*. La importancia de definir estos criterios de pertenencia a la familia empresaria es puesta de manifiesto por muchos autores⁶⁶¹, aunque no todos distinguen de modo adecuado entre la familia unida en esa asociación –que constituye, en rigor, el cuerpo de gobernados– y la familia amplia que es convocada a reuniones sin legitimación propia de gobierno, como lo es la *asamblea familiar*. La *asociación familiar* es el grupo de los miembros de la familia que han acordado unas determinadas reglas para su actividad como miembros de una empresa familiar –sean estas reglas un protocolo o constitución familiar, o de otro tipo–, y esos miembros, así como los criterios para serlo (inclusión), y para dejar de serlo (exclusión), pueden estar sometidos a cambios en las diversas etapas generacionales de la familia. En palabras de Gallo⁶⁶²:

⁶⁵⁹ A estos efectos conviene distinguir entre agrupaciones holding de negocios o empresas, que siguen manteniendo una función más operativa, de las sociedades patrimoniales holding familiares, que no tienen actividad operativa empresarial sino principalmente de orden y administración patrimonial.

⁶⁶⁰ Así se observa en los casos Pharmacorp, Transcorp y Security.

⁶⁶¹ De entre todos los autores es destacable la aportación de Gallo, M.A. (2009), pp. 58-63.

⁶⁶² Gallo, M.A. (2009), p. 61. Caso típico podrá ser el de los cónyuges, que pueden no participar de la Asociación familiar en el inicio de sus matrimonios, y sin embargo ser aceptados como miembros de la misma con el tiempo. Este caso viene a reproducir la práctica por la que en ninguna empresa familiar se duda de la pertenencia a la familia de los padres, con independencia de quien haya sido el fundador de la empresa. Por eso, se siente en cierto modo la injusticia de tratar de diferente modo a los cónyuges de los sucesores.

Para muchas familias, definir las reglas de inclusión y exclusión, es decir, la pertenencia, resulta ser una tarea compleja. Lo que finalmente aparece como una estructura de pertenencia termina siendo función de la cultura de la familia, de su experiencia histórica, de la cultura étnica o nacional en la que vive y de las circunstancias por las que está pasando. Las reglas de la inclusión y exclusión deben afrontar el reto planteado por la heterogeneidad de los miembros de la familia, su número, las diferencias de edad, las distancias en términos de lugar de residencia, la idoneidad de los parientes políticos para desempeñar responsabilidades, de los ex cónyuges, hijastros, hijos adoptados, ex propietarios, propietarios minoritarios, etc. Y finalmente, por las diferencias muy importantes originadas en las distintas funciones de utilidad personal de muchos de ellos.

En esta estructuración de los grados de participación en el gobierno familiar, la familia ha de definir quiénes son miembros de la familia a nivel de gobierno, y por tanto están llamados a tomar las decisiones directamente –*asociación familiar*– o por representación –*consejo de familia*–, y quienes, pese a formar parte de la familia por consanguinidad o afinidad, no están llamados a formar parte de ese gobierno, pero sí a recibir información y, en su caso, a ser oídos⁶⁶³. Esta agrupación de la familia amplia, que estructura la participación –no decisoria– de todos los miembros de la familia que cumplan determinados requisitos, es lo que denominamos *asamblea familiar*.

Las *asambleas familiares* tienen una importancia fundamental, a pesar de que no sean competentes en la toma de decisiones de gobierno. La realidad y la práctica de las empresas familiares muestran como, de ordinario, las familias conceden un valor insustituible a las reuniones de la familia amplia para así informar y dar voz a cónyuges y otros miembros de la familia –por ejemplo jóvenes– que no pertenecen a la *asociación familiar*. Su modo de participar en el gobierno es, por tanto, a través de sus opiniones y sugerencias, al recibir información sobre la empresa familiar en tales reuniones. Gallo⁶⁶⁴ distingue tres formas o grados de participación de los miembros de la familia con relevancia en el gobierno familiar:

La estructura de participación en la familia propietaria, como es lógico, ha de operar en los tres niveles de participación que fueron citados en un capítulo 3º, “el modelo CAVA”, es decir, el nivel de la participación por disponer de información, el nivel de la participación por tener la oportunidad de manifestar la propia opinión e influir en las demás personas, y, aunque en menor grado por tratarse de una familia, el nivel de participación en algunas votaciones.

De algún modo se constata que en la práctica las familias acuden de modo natural a estas *asambleas familiares*, y es en ellas en las que se discuten habitualmente cuestiones relativas al para qué, o sentido profundo de la empresa familiar, es decir, las referentes al legado, a la visión de futuro y a la continuidad. Al ser ese plano de reflexión tan natural a la familia –sin limitaciones impuestas normativamente– y al no tener que ver directamente con la elaboración de políticas o con la adopción de decisiones reservadas a otros órganos competentes, la *asamblea familiar* se erige habitualmente en el foro

⁶⁶³ Nicholson, N. y Björnberg, A. (2008), pp. 35-36. La participación en los órganos de gobierno de la familia es una de las fuentes de desarrollo de la denominada “propiedad emocional”.

⁶⁶⁴ Gallo, M.A. (2009), p. 87.

idóneo para la reflexión profunda y el diálogo verdaderamente familiar⁶⁶⁵. Intentar trastocar a través de regulaciones formales excesivamente restrictivas la normalidad, e incluso la intensidad, de los vínculos familiares naturales priva a la familia de la unidad y de un mayor grado de consenso entre sus miembros. En ocasiones esta actitud llevada a extremos puede acabar originando graves crisis en el seno de la familia o una inestabilidad o división permanente que, tarde o temprano, acabará teniendo manifestaciones en las generaciones posteriores.

El análisis de los casos respecto al ejercicio de esta actividad de regulación y establecimiento de políticas sobre los cuerpos fundantes de la empresa –accionistas– y de la familia –asociación familiar–, muestra la generalización de las estructuras comentadas.

En el ámbito de la propiedad, o de los accionistas, todas las empresas familiares objeto de análisis han reflexionado y regulado en mayor o menor grado políticas sobre la propiedad a través de sus protocolos familiares. En los casos Pharmacorp, Security y Transcorp, existen además reglas y/o pactos de accionistas específicos, de forma separada al protocolo familiar. Refreshments, como ya vimos, es un caso en que únicamente el 78,67% del capital familiar de la compañía está unido en el protocolo familiar y, por tanto, en el gobierno familiar. Mediagroup, Agrofoods, Security, Copper y Refreshments ejemplifican la atención que a las familias merece la asimetría en los porcentajes de participación de los sucesores, así como su incidencia en la gobernabilidad. En todos estos casos está muy presente la distinta consideración que merece la estructura decisoria de los accionistas, frente a la estructura decisoria de la asociación familiar, siempre a favor de la prioridad de aquella. Esta convivencia de dos sistemas de gobierno que se presuponen complementarios, familiar y empresarial, si bien sólo este último posee en rigor la real capacidad decisoria, es percibida con desconfianza por los miembros de la familia.

En cuanto a la estructuración societaria, todos los casos de la muestra tienen sociedades holding a nivel de negocio o empresas (Drilling, Electrometal, Mediagroup, Copper y Refreshments), pero son menos las que tienen sociedades holding patrimoniales en un nivel propiamente familiar y separado de las empresas operativas (Agrofoods, Pharmacorp, Security, Transcorp). En estas estructuras holding patrimoniales se aprecia una mayor presencia de reglas y pactos de accionistas y/o propiedad, así como una mayor necesidad de revisión de los mismos. Estos casos coinciden también con una mayor presencia de factores patrimoniales frente a los empresariales, así como la inclusión de alguna o algunas de las sociedades operativas de negocio en la bolsa de valores.

En el ámbito familiar, todos los casos tienen elaborado al menos un protocolo familiar y, por lo tanto, esa regulación es el acuerdo que da lugar a la *asociación familiar*, formando parte de ésta todos los firmantes. En cada *asociación familiar* los criterios de pertenencia son diferentes, si bien se evidencia una clara tendencia en los primeros acuerdos a restringir la pertenencia a la estructura de gobierno familiar. Por lo general, los cónyuges de las generaciones jóvenes y los mismos miembros jóvenes de la familia no forman parte como miembros firmantes de la *asociación familiar*. En general, la actividad de gobierno de las *asociaciones familiares* es muy reducida. Estas se reservan la firma de las modificaciones a los acuerdos originales –revisiones del protocolo familiar–, para ceder

⁶⁶⁵ Es así como la familia puede generar un verdadero “consenso”, es decir, un modo de sentir común respecto a determinadas realidades, incluyendo a miembros naturales de la familia como cónyuges, jóvenes, y otros posible miembros de la familia o con una relación asimilada a la familiar.

en todo lo demás el protagonismo a los órganos de gobierno de la empresa: accionistas y consejos de administración, o bien a los consejos de familia y asambleas familiares⁶⁶⁶.

5. Propuesta de un modelo conceptual de desarrollo del gobierno familiar.

En este capítulo hemos tratado de dar razón de cómo el consejo de familia puede coadyuvar al desarrollo de una cultura de gobierno responsable en la empresa familiar. Específicamente nuestra intención ha sido profundizar más allá del plano de la legitimidad de gobierno, que tiene más que ver con las competencias, para desarrollar con más precisión el segundo nivel de gobierno que hace referencia a las funciones, y el ejercicio de éstas, a la cultura propia de una empresa familiar responsable.

En nuestra opinión, este trabajo es muy conveniente por cuanto se aprecia una laguna en la justificación o explicación de las funciones de gobierno de los consejos de familia. De ordinario se oscila entre la adscripción a los consejos de familia de competencias muy heterogéneas sin razón que las justifique, a la vez compartidas con más o menos razón con otros órganos de gobierno de la empresa, y la percepción de su actividad como más relacionada con la comunicación familiar que con el gobierno. Entendemos que es preciso dar consistencia a las funciones de gobierno, y explicar bien a nivel conceptual donde radica esa consistencia, ya que está a caballo entre el ámbito de las competencias y el de la comunicación.

A partir de las prácticas aceptadas mayoritariamente en la doctrina de empresa familiar, así como de los hechos o experiencias empíricas observadas en el análisis de los casos, puede desarrollarse un modelo conceptual que explica las dinámicas de gobierno propias de una cultura de empresa familiar responsable.

El propósito de elaborar o proponer un modelo conceptual es dar una explicación, a nuestro juicio plausible o consistente, de las funciones de gobierno del consejo de familia como agente protagonista del gobierno familiar, y a través de una formulación sencilla aportar razones de su función y de los ámbitos a que se extiende.

5.1. Planteamiento del modelo conceptual.

5.1.1. Los ejes de reflexión o preguntas.

El modelo conceptual tiene tres ejes de reflexión o preguntas. La responsabilidad de la empresa familiar en el ejercicio del gobierno tiene relación con el modo de contestar esas preguntas o afrontar esos interrogantes. Esta distinción de ejes o niveles de reflexión y su incidencia en el gobierno de la empresa familiar aclara y delimita la función del consejo de familia.

⁶⁶⁶ Esta mínima actividad de la *asociación familiar* evidencia por un lado que no hay muchos temas que requieran de decisiones en ese nivel de gobierno, y por otro la tendencia de la familia a actuar por las vías de la comunicación, el diálogo y los amplios consensos antes que por las decisorias. Además, no debe olvidarse que los órganos de gobierno legales de la empresa actúan en todo caso como escudo efectivo, frente a cualquier acuerdo familiar.

El primer eje de reflexión, como hemos visto, tiene que ver con el *ámbito material o institucional* del que surge y al que se extiende la labor de gobierno familiar. En el modelo este eje se simboliza con la pregunta sobre el “Qué”, es decir, sobre qué son esas instituciones o realidades que contribuyen a la creación de riqueza y tenemos que gobernar, pues para regularlas primero es preciso comprenderlas tanto en sí mismas, como en sus distinciones entre ellas. Plantearse bien cuáles sean estas instituciones y a qué razones obedecen sus dinámicas es de la mayor importancia para poder dedicar la atención requerida de gobierno, sin caer en una visión limitada o parcial⁶⁶⁷.

El segundo eje de reflexión se formula con la pregunta sobre el sentido o “Para qué” de estas realidades o instituciones, y supone la toma de conciencia familiar para tomar postura sobre su función de gobierno. Este eje de reflexión sobre el sentido o “Para qué” de las instituciones a través de las cuales la familia contribuye a la creación de riqueza tiene que ver con una *perspectiva o ámbito temporal*, pues la misma integración de las generaciones familiares lo implica.

El tercer eje de reflexión se formula con la pregunta sobre el “Cómo”, es decir, la articulación de reglas y políticas para proyectar la perspectiva familiar sobre las instituciones de creación de riqueza. Este eje tiene, por tanto, relación con el *ámbito formal*, y despliega su eficacia a través de reglas y políticas en los diferentes niveles en que ha de estructurarse la toma de decisiones tanto en el plano empresarial como en el familiar.

5.1.2. Los 9 temas en que se desarrolla la cultura de gobierno familiar.

De esos tres ejes de reflexión surgen nueve temas en los cuales se concentran las claves del desarrollo de una cultura de gobierno familiar.

Desde el primer eje de reflexión, o *ámbito material-institucional*, la familia trata de informarse y formarse, es decir, comprender la naturaleza de las distintas instituciones de creación de riqueza y sus necesidades de gobierno. Advertir cómo funciona y evoluciona cada una de esas instituciones, tanto de modo separado como sobre todo, en su interrelación, es de mucha importancia para el desarrollo de la empresa familiar. En este eje de reflexión distinguimos tres instituciones que obedecen a racionalidades distintas, a saber, las empresas (*emprender*), el patrimonio (*preservar*) y la filantropía (*compartir*). De algún modo, estas funciones que hemos denominado “*emprender*”, “*preservar*” y “*compartir*” se dan en mayor o menor grado en las familias empresarias y, con el tiempo, dan lugar a las instituciones que conocemos como *empresas, family offices y fundaciones*. En esta investigación hemos observado cómo estas funciones o mentalidades básicas están presentes en toda empresa familiar, y alcanzan grados de desarrollo institucional e interrelación distintos en función de su comprensión por parte de la familia⁶⁶⁸. Así, y según lo que hemos observado, estas tres funciones se refuerzan entre sí y exigen de cierto grado de desarrollo armónico por lo que, si una empresa familiar desarrolla institucionalmente solo el plano emprendedor, descuidando el patrimonial o el

⁶⁶⁷ Así ocurre en muchas ocasiones, en que únicamente se considera “la empresa” como institución o realidad a la que se refiere el gobierno familiar, minusvalorando u obviando la importancia del patrimonio y de la filantropía, así como la relación entre estas tres realidades.

⁶⁶⁸ Desde este punto de vista, la evolución de estas funciones de emprender, preservar y compartir, no son una opción, sino más bien el desarrollo natural que es preciso dirigir para su óptima consecución.

filantrópico, tendrá en sí una disfunción que significará un obstáculo para el desarrollo. Del mismo modo, las familias que desarrollan mucho la función de preservación a través de la gestión de patrimonio, y abandonan el emprendimiento y su involucración con empresas reales, tienen en sí una disfunción que afecta a su potencial desarrollo.

Desde este punto de vista funcional del gobierno familiar, objeto del consejo de familia, se advierte cómo la cultura de la empresa familiar se proyecta naturalmente de modo armónico en tres direcciones: emprender, preservar y compartir. El gobierno familiar debe servir para orientar en cada etapa familiar la forma en que estas tres funciones se armonizan y coadyuvan entre sí. El consejo de familia como órgano representativo de ese gobierno tiene el deber de dirigir la atención familiar hacia esas realidades.

Desde el segundo eje de reflexión o *ámbito temporal* y de sentido de la empresa familiar, se advierte que las familias despliegan tres dimensiones de actividad para el gobierno familiar referidas al *legado* (pasado), a la *visión* (futuro) y a la *continuidad* (presente). La introducción de esa dimensión temporal, como hemos explicado, es connatural a la familia, pues introduce la perspectiva propia de las generaciones (saliente, actual y entrante) o intergeneracional. Cada una de esas tres perspectivas abre un ámbito de actividad de gobierno característico de la empresa familiar multi-generacional, y es responsabilidad del consejo de familia prestarles la debida atención. Una cultura de empresa familiar que no presté atención al pasado, es decir, al legado recibido, tiene en sí una disfunción, y lo mismo cabe decir respecto a una empresa familiar sin planes o proyección de futuro⁶⁶⁹.

Desde el tercer eje de reflexión o *ámbito formal-estructural* propio de la pregunta sobre el “Cómo”, se abren otras tres áreas de actividad de gobierno que tienen que ver con la regulación, es decir, con el establecimiento de políticas y de estructuras de gobierno que las apliquen. Estas tres áreas se distinguen por su relación a los ámbitos más *operativos o de gestión, representativos o de gobierno y asociativos o de propiedad*. Las tres áreas se dan por igual aunque con diferencias respecto a la *empresa* y respecto a la familia.

Respecto a la *empresa*, el ámbito operativo que se debe regular se refiere a la gestión y al trabajo⁶⁷⁰, o al gobierno representativo del consejo de administración, o por último, a la propiedad o accionistas.

Respecto a la *familia*, el ámbito operativo es más difuso –al no referirse propiamente a empresas– pero puede incluir el área más patrimonial, servicios a la familia, actividades filantrópicas o actividades sociales de la familia, mientras que el gobierno representativo se refiere al consejo de familia, y por último, se trata también al cuerpo de gobierno fundante que en este caso es la asociación familiar.

El modelo conceptual considera, pues, nueve temas a desarrollar desde una perspectiva de gobierno: (1) empresas, (2) patrimonio, (3) filantropía, (4) legado, (5) visión, (6) continuidad, (7) gestión, (8) gobierno y (9) propiedad-asociación. En estos nueve temas se concentran conceptualmente las actividades de gobierno que dan forma a la cultura propia de la empresa familiar.

⁶⁶⁹ En el fondo, el descuido de la dimensión temporal del gobierno significa un desprecio o falta de consideración hacia lo que hemos recibido de nuestros antepasados, o un desprecio o minusvaloración de lo que pueden aportar las generaciones futuras, y por lo tanto, un gobierno “desconsiderado” con la familia.

⁶⁷⁰ La toma de decisiones en ese ámbito se aborda en gran parte prestando atención a la calidad profesional o directiva que han de tener los miembros de la familia involucrados en tal ámbito.

5.1.3. Las funciones y los hábitos o virtudes (estructura personal).

El primer eje de reflexión o *ámbito material-institucional*, que se despliega en *empresas* (emprender), *patrimonio* (preservar) y *filantropía* (compartir), obedece a la función de *información y formación* de los miembros de la familia para que puedan así tomar mejores decisiones de gobierno. Desde el punto de vista del tipo de gobierno, o cercanía del gobierno a la operación, este eje tiene que ver con las *decisiones*. Esta función de información y formación es correlativa a la facultad de la *inteligencia* y se muestra en el *aprendizaje* o *aprender* de los miembros de la familia.

El segundo eje de reflexión o *ámbito temporal* que se despliega hacia el *legado* (pasado), *visión* (futuro) y *continuidad* (presente), obedece a la función de *comunicación o consenso* de los miembros de la familia. Desde el punto de vista del tipo de gobierno o cercanía del gobierno a la operación, este eje tiene que ver con las *posiciones* que son las decisiones que versan sobre valores. Esta función de comunicación y consenso es correlativa con las facultades *afectivas o del sentir* de los miembros de la familia, pues comunicarse, estar en comunión o tener consenso es, en rigor, sentir lo mismo o de igual modo respecto a las realidades que se comparten.

El tercer eje de reflexión o *ámbito formal-estructural* que se despliega, tanto en lo empresarial como en lo familiar, hacia la *gestión*, el *gobierno representativo*, y la *propiedad o asociación*, obedece a la función de *planificación-regulación*. Desde el punto de vista de gobierno este eje tiene que ver con las *políticas*. Esta función de planificación-regulación, de naturaleza normativa, es correlativa a la facultad personal de la *voluntad o del querer*, que se dirige a generar *confianza*.

En resumen, la función de información-formación es base del conocer o aprender de la familia, la función de comunicación y consenso es base de los afectos y del sentir, y la función de la planificación-regulación es la base de la voluntad y de la confianza. De este modo, las funciones de gobierno que desarrollan la cultura de una empresa familiar se enraízan justificadamente en las tres potencias de la persona: inteligencia, afectos y voluntad. Como resulta obvio, el modelo conceptual es un constructo artificial para ayudar a comprender la racionalidad y dinámicas de la cultura propia de las empresas familiares, cuyo desarrollo es el objeto del gobierno de la familia, mientras que las personas son seres reales. Así, los hábitos y virtudes que distinguimos formalmente no se dan en ningún modo por separado, sino siempre de modo simultáneo y entrelazado, al igual, por tanto, que las funciones de gobierno⁶⁷¹.

El modelo conceptual sirve, pues, como base para el desarrollo de las funciones de gobierno de la familia, y muy específicamente del consejo de familia, tomando en consideración el gobierno desde un nivel más profundo que el propio de la legitimación y las competencias. En este sentido, da razón o justifica y explica con mayor profundidad las funciones de gobierno, en cuanto desarrollan una cultura adecuada de la empresa familiar a través de las generaciones.

⁶⁷¹ Las personas nunca “conocemos”, “queremos” o “sentimos” aisladamente, sino que el ejercicio de cualquiera de estas potencias implica y desarrolla a las demás. Con el “sentir”, “conocemos” y “queremos” mejor, así como con el “conocer” también “queremos” y “sentimos” mejor. De igual modo, con el ejercicio, las tres funciones –información-formación, comunicación-consenso y planificación-regulación–, se implican, entrelazan y refuerzan (o debilitan) entre sí.

5.2. Modelo conceptual de desarrollo del gobierno familiar

GOBIERNO FAMILIAR RESPONSABLE

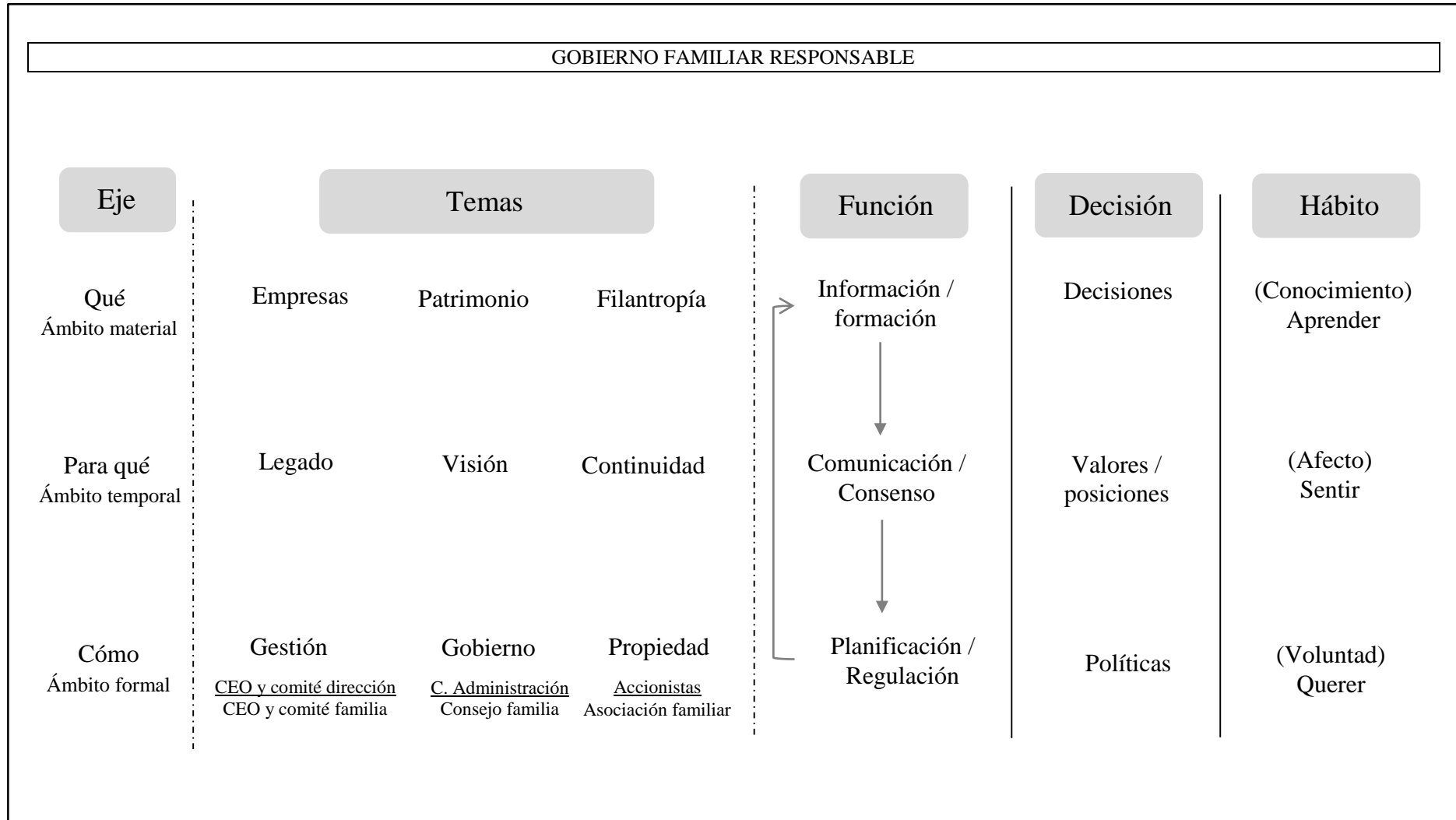


Tabla 55. Elaboración propia

CAPÍTULO IX. EL NIVEL ANTROPOLÓGICO DEL GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA.

Tras el análisis de los niveles competencial y funcional del gobierno de la empresa familiar, debemos abordar el nivel más profundo, que tiene que ver con qué es el hombre como ser familiar y, en consecuencia, con qué es la familia como realidad distinta pero armónica con la empresa. La consideración del ser familiar de la persona y de qué es la familia tiene una indudable importancia para armonizar adecuadamente las relaciones entre familia y empresa. Sin duda, uno de los mayores problemas generados en la literatura sobre empresa familiar es la indiscriminada utilización del término familia, por un lado, y su contraposición al término empresa, por otro.

El saber sobre empresa familiar carece casi por completo de referencias científicas o filosóficas sobre qué es la familia, menos aún, sobre qué es el hombre como ser constitutivamente familiar. La familia, vista desde la óptica empresarial que asume el saber sobre empresa familiar, es vista como una organización sujeto de posibles dinámicas o como fuente de afectividad y satisfacción emocional, o como fuente de decisiones paralelas (y subjetivas) a la empresa, sin que dicha perspectiva alcance nunca el núcleo personal o intimidad del hombre y qué signifique el que sea constitutivamente familiar. Lógicamente, esa perspectiva o acercamiento solo puede lograrse desde el ámbito de la filosofía y, más en concreto, desde la antropología filosófica.

Algunos autores han defendido la importancia e implicaciones de la familia para el desarrollo y futuro de la empresa familiar, si bien no han trabajado en la fundamentación filosófica o antropológica de sus argumentos. Así, Gallo ⁶⁷², sin entrar en la fundamentación filosófica de qué es el hombre o la familia, sostiene la vigencia real de sus valores:

El avance en los conocimientos sobre empresa familiar y el mejor saber hacer por parte de muchos de sus propietarios han tenido lugar en una sociedad en la que, si bien se han dado importantes cambios, han permanecido firmes tanto el concepto tradicional de familia como un conjunto de valores que son básicos. Así ha ocurrido con una mayoría de los académicos más influyentes y con buena parte de los hombres y mujeres que han hecho cabeza de las empresas familiares más observadas. Para ellos, aunque en su vida privada hayan podido actuar de forma contraria, la familia ha seguido siendo célula básica de la sociedad, como organización primaria en la que nace, se educa, evoluciona y desarrolla el ser humano, y los valores esenciales en los que tradicionalmente se han concretado la verdad y el bien siguen siendo válidos y deben ser enseñados, promovidos y vividos como fines básicos del hombre.

Desde nuestro punto de vista el saber sobre empresa familiar y, más específicamente, el saber sobre el gobierno de la empresa familiar, ha de tener en consideración esta fundamentación antropológica o filosófica de la persona en cuanto ser familiar, en orden a iluminar la actividad de gobierno y algunos de los problemas que se plantean. Desde luego, no es lo mismo sostener que la familia es algo deseable para el hombre, a sostener que es algo que le constituye o define en su ser de modo íntimo y radical. Tampoco es

⁶⁷² Gallo, M.A. (2011), p. 17.

suficiente mostrar la preferencia de los valores familiares o su importancia para el desarrollo de las empresas, si no se fundamenta consistentemente su importancia para la libertad y felicidad personal de cada hombre.

Para dotar de consistencia al saber sobre empresa familiar, y específicamente al saber sobre cómo habría de ser el gobierno de la empresa familiar, resulta pues imprescindible tener una comprensión profunda de qué es el hombre, su ser familiar, y por ende, la familia. Esta comprensión se alcanza desde la antropología filosófica, o más específicamente, desde la antropología trascendental.

La condición familiar del hombre como uno de los constitutivos radicales de su ser, así como la conexión entre esta condición y los ámbitos de la economía y la empresa, ha sido objeto de investigación por Sellés. En opinión de este autor⁶⁷³:

La tesis de fondo que se trata de sostener es que, como enseñó Benedicto XVI, el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económica-social. Por tanto, si se quiere dotar de sentido a la economía, hay que prestar atención a la índole del ser humano, el cual, según el mismo autor, “está hecho para el don”, y es claro que sin don –oferta– no hay economía. Al hombre que fomenta la economía se le denomina ordinariamente empresario, y “ser empresario –según el mismo autor–, antes de tener un significado profesional, tiene un significado humano”. Por eso –sigue– “la economía tiene necesidad de la ética para su correcto funcionamiento; no de una ética cualquiera, sino de una ética de la persona”. También por ello, para dotar de sentido a la economía, se requiere un saber previo y superior a la persona humana: el antropológico.

En efecto, la importancia social y aún empresarial de la familia derivará de su connaturalidad al ser del hombre. Este saber habrá de dotar de sentido a la economía y la empresa e iluminar la actividad propia del gobierno familiar, pues su fin no es otro que el desarrollo armónico de la empresa, de la familia y de los miembros que la componen, en orden a la continuidad.

1. Persona, familia y empresa.

1.1. La apertura constitutiva de la persona a la familia y a la empresa.

La antropología trascendental nos permite tratar los fines del gobierno de la empresa familiar desde el punto de vista angular de la persona. Este punto de vista es sumamente importante, más aún imprescindible, para dar contestación a una pregunta fundamental: ¿qué aporta el saber sobre lo que la persona es al mundo del gobierno de la empresa familiar?

Plantearse esta cuestión se presenta como el corolario de la investigación sobre el gobierno de la familia, pues añade un punto de vista que no se alcanza desde los niveles examinados anteriormente, y ha de dar razón de los fines últimos que convienen tanto en la organización empresarial como en la familia. Tratando el gobierno de la empresa familiar y de la dirección de la empresa hacia su fin, así como de la familia hacia el suyo,

⁶⁷³ Sellés, J.F. (2013b), p. 235.

es inexcusable ahondar en qué es para la persona “ser” familiar, así como qué sentido personal tiene la empresa.

El planteamiento de la antropología trascendental ha de aportar una perspectiva casi por completo ausente en la literatura sobre empresa familiar, que no llega a plantearse que signifique para la persona ser “familiar” y, por tanto, qué sea y haya de ser la familia. Tampoco se llega a profundizar desde esta literatura sobre qué sentido personal tiene la empresa y cuáles son sus fines. En ambos casos se advierte una importante laguna de conocimiento, esencial para ahondar en las cuestiones de gobierno objeto de esta investigación. Esa carencia de saber antropológico advertida en la literatura de empresa familiar tiene como consecuencia la relativización, confusión y arbitrariedad en la utilización de los términos “familia” y “empresa”. Así, no se encuentran definiciones acerca de qué es la “familia” o la “empresa”, o qué hayan de ser para dar razón de los fines de la persona. Si no se explican esos conceptos nucleares del saber sobre empresa familiar, resultan arbitrarias las consideraciones sobre los fines que haya de tener el gobierno de tales instituciones: es decir, el gobierno de la empresa y el gobierno de la familia.

En consecuencia, estimamos imprescindible plantearnos qué significa para la persona ser familiar, así como qué sentido tiene la empresa para la persona, y, una vez abordadas estas cuestiones, ahondar en la luz que puedan aportar para los temas de gobierno de la empresa familiar, objeto de esta investigación.

1.1.1. El hombre es un ser “familiar”.

Tal y como acertadamente expone Sellés⁶⁷⁴, desde la antropología trascendental se advierte que la persona no solo “tiene” familia sino que la “es”. Ser familiar o ser “familia” es algo propio del acto de ser de la persona humana y, por lo tanto, no es una característica o una facultad que tengamos a nuestra disposición, sino algo que realmente somos.

La familia humana es la primera manifestación de la persona humana, la más alta, porque en su intimidad la persona es familia. (...) Conviene tomar la familia como camino de acceso al amor personal porque el amor forma la familia. El amor es el carácter personal que vincula a las personas entre sí. Sin ese vínculo no cabe familia. Claro está que se trata del amor personal, no de lo que se llama “amor” de ordinario, pues un amor que no conlleve la entrega de la persona que se es, y no se refiera a una persona como tal, es un amor que queda referido a cosas susceptibles de intercambio o compra-venta (...). Lo que se compra y vende se posee, no se es. La familia tiene su raíz en el orden del ser, y se manifiesta en el del tener⁶⁷⁵.

⁶⁷⁴ Para advertir esta realidad es preciso distinguir entre el acto de ser y la esencia en el hombre, así como las notas que caracterizan a ese acto de ser o las perfecciones que convienen a su esencia. Desde esta distinción podemos decir que las realidades que se refieren a la esencia del hombre son manifestaciones, perfecciones que la persona es susceptible de poseer (así ejerciendo su inteligencia y voluntad), de tener. El hombre tiene inteligencia y voluntad pero no “es” inteligencia y voluntad. Las notas o trascendentales del acto de ser no son algo que cada persona “tenga” sino que cada persona “es”. Por esa razón no son poseídas sino recibidas y así inmodificables, pero sí elevables. El ser “familia” pertenece a las notas o trascendentales del acto de ser personal.

⁶⁷⁵ Sellés, J.F. (2007), p. 330.

Así, vivir y actuar conforme a esa condición personal que somos es algo que libremente hacemos, pero no elegimos serlo sino que nos ha sido dado (plano personal o acto de ser). Cada persona es, por tanto, “familiar” en su intimidad, con independencia de que a través de su obrar refleje o aún contradiga esta condición íntima (plano de la esencia). Además, no hay vida humana concebible sin padres, pues todos somos hijos (plano natural)⁶⁷⁶. Contra el parecer extendido según el cual la familia vendría a ser un contexto de relación que la persona elige o moldea a su libre albedrío, el punto de vista antropológico advierte que la familia tiene un sentido más profundo ligado a lo que somos en nuestra intimidad, es decir, que tiene su raíz en esa intimidad porque forma parte de ella: nuestra intimidad personal “es” familiar.⁶⁷⁷

Comprendida la familia como una nota trascendental de nuestra intimidad, esta podrá perfeccionarse y desarrollarse, o también envilecerse –manifestativamente–, en el plano de la esencia y también en el plano de nuestra naturaleza.

Una persona aislada no sólo es absurda sino también imposible. Ahora es pertinente añadir que la negación del aislamiento se llama familia. Ello es así tanto en la vida natural, biológica, del hombre, en la esencial, como en la vida personal. En la naturaleza humana, un hombre es inconcebible sin padres, aunque, por descuido, algunos de ellos no pasen de meros progenitores. En la esencia humana, cuando más crece ésta según virtudes es cuando éstas se refieren a los demás miembros de la familia. En el acto de ser personal, el quién que cada uno es (no su cuerpo, ni sus aficiones, o su psicología, etc., sino la persona que es), no es un invento propio, ni de sus padres, ni de la biología o los biólogos, ni de la sociedad o de la historia, sino que remite a una relación familiar personal más profunda y elevada, a un Padre capaz de suscitar a tantos hijos distintos, un Origen de tanta radical novedad; en suma, a una persona que no conviene soslayar. Además, cuando se forma una familia humana con una persona de distinto sexo, quien se compromete es el acto de ser personal. ¿Por qué el hombre es capaz de familia? Porque ama. Más aún, la persona humana no sólo ama (acto de querer) o posee amor en su voluntad (virtud), sino que es amor.

El amar personal es de carácter libre, no necesitante. En una primera aproximación parece que la familia es necesaria al menos desde el plano de la biología. Por ejemplo, para que sea viable la supervivencia y el desarrollo del cuerpo humano tras el nacimiento. Sin embargo, algunos nacen sin conocer a sus padres, otros viven sin familia, y aún otros renunciando a sus padres y a su familia. ¿Es absolutamente necesaria la familia para vivir? Para sobrevivir no es necesario formar una familia. La familia humana no es necesaria sino libre. (...) Formar una familia es libre, y en el hombre siempre es superior lo libre a lo necesario. Formar una familia es, además sumamente conveniente para quien desea mejorar en humanidad, porque cuanto más mejoran los hombres como tales es en el trato amoroso con sus familiares, más que con la sociedad. También cuando más abdica el hombre de esos lazos familiares es cuando más se envilece. Pero es pertinente insistir en que si a alguien no le acepta su familia, donde no existe el aceptar sobra el dar. Con todo, si bien sobra el dar, no sobra el aceptar. Mantener la aceptación deja la puerta abierta a que la familia le pueda volver a aceptar.

La libertad –como se verá– es un rasgo distintivo de la persona. Si formar una familia es libre, ¿no será también la familia un rasgo distintivo del ser personal? (...) De momento,

⁶⁷⁶ Yepes, R. y Aranguren, J. (2001), p. 216.

⁶⁷⁷ Alvira, R. (2007), pp. 21-26.

téngase en cuenta que al margen del hombre, ninguna especie animal forma una familia. La unión estable de varón y mujer vinculados por el amor y el cuidado de los hijos distingue al hombre del resto de los mamíferos superiores. Por tanto, salta a la vista que pretender igualar en esto al hombre con los demás animales no pasa de ser un mero despropósito. Serán como los animales, es decir sin familia, los que quieran serlo, pero nadie puede negar que el que no lo quiera ser no lo será, porque el hombre es capaz de más: de familia⁶⁷⁸.

Así, para este autor, familia, en sentido profundo, es un sinónimo de persona, porque el ser que cada quien es no es otra cosa que ser-con, esto es, ser familia.

Siendo el amor un radical personal del hombre, también es vínculo familiar. El amar personal que constituye nuestra intimidad es el origen de toda familia humana. La familia natural nace del amor personal, es la primera manifestación del amor personal y se encamina al amor personal. La familia natural es manifestación de la familia personal. Así, la familia es esa unidad amorosa en la que se ama a cada persona, a cada quien por ser quien es.

Además, ese carácter familiar de la intimidad personal humana se asienta naturalmente en el matrimonio⁶⁷⁹. En sentido coloquial, según Sellés, la familia es la continuación de lo que en el matrimonio se inicia. El matrimonio es la unión personal de varón y mujer proyectada hacia el futuro de forma indisoluble, que se basa en su mutua aceptación y entrega o donación. En el amor matrimonial se ama a la persona del cónyuge por encima de sus cualidades, es decir, por ser quien es —el proyecto personal que ha de ser—, y en esa aceptación se incluye la aceptación de los hijos. Por aceptar todo lo que el cónyuge es acepto sin restricción la apertura a los hijos fruto de la unión sexual de varón y mujer. Sobre esta unión personal de varón y mujer se asientan las otras formas de comunión más amplias que se establecen entre padres e hijos, entre los hermanos entre sí, los abuelos y los demás miembros de la familia.

La familia es la unión personal (libre, cognoscente y amorosa, por tanto) estable de por vida entre dos personas de distinto sexo abiertas naturalmente a tener hijos. Solo la unión personal constante entre un hombre y una mujer abiertos a la procreación conforma una familia. De la unión matrimonial procede la familia. (...) Ahora bien, el hombre es capaz de tener familia, porque en su intimidad personal es familia. En efecto, persona indica apertura personal, es decir, coexistencia, relación o apertura personal. Es imposible la existencia de una única persona. Pues bien, precisamente porque el constitutivo radical de una persona es esa apertura personal a una persona distinta, la primera forma de organización social es la familia. El reconocer que cada quien es una persona distinta se da sobre todo en familia, porque en ella se acepta a cada quien por ser quien es. El descubrimiento de la verdad personal y consecuente aceptación mutua se da primero en el matrimonio, y luego respecto de los hijos, pues “la familia es —sigue Polo— el marco que acoge a lo que en la historia es radicalmente nuevo: la persona humana. Cada ser humano no es un simple individuo de una especie, sino un ser irreductible a cualquier otro. Por eso también la persona como agente libre en la historia es el protagonista de la innovación.

Sin estabilidad no cabe familia ni, por supuesto, educación de los hijos. En efecto estar abiertos a los hijos implica mayor apertura personal que solo estar abiertos los esposos

⁶⁷⁸ Sellés, J.F. (2007), pp. 332-333.

⁶⁷⁹ Sellés, J.F. (2007), p. 332. Juan Pablo II (1994), pp. 17-20.

entre sí. Como la apertura personal es distintiva de la persona, la apertura al hijo personaliza más que sólo la apertura al otro cónyuge. En rigor, se es mejor esposa/o si es mejor madre o padre. Con todo, lo neurálgico de cada persona creada es ser hijo/a. Efectivamente, solo algunos son esposos o esposas, padres o madres, hermanos, abuelos, tíos, sobrinos, etc., pero todos somos hijos. La filiación es el constitutivo radical de todo hombre. Por eso, los hijos son el proyecto común de la familia, y por ello no cabe hombre sin familia. En consecuencia, los padres serán mejores padres en la medida en que sean mejores hijos, pues en esa medida, aceptarán personalmente mejor a sus hijos. Y lo mismo cabe decir respecto de los demás componentes de la familia, tomada esta en sentido amplio.

Si lo más radical del hombre es ser hijo, no cabe hablar de igualdad en los componentes de la familia, porque “el fin del padre es el hijo: los padres son para los hijos y no al revés”, sostiene Polo. En consecuencia, “si el igualitarismo se introduce en la familia – sigue dicho autor– la destruye”. Los componentes de la familia son constitutivamente desiguales, no sólo porque no caben dos personas iguales, sino porque sin esa desigualdad no habría familia. Ahora bien, en la familia –a distinción de lo que sucede en otras instituciones humanas como por ejemplo la política– las desigualdades se aprovechan en beneficio de todos sus componentes⁶⁸⁰.

Desde esta perspectiva se esclarecen algunas cuestiones importantes para determinadas decisiones o criterios del gobierno de la empresa familiar, como por ejemplo, la determinación de los miembros que pertenecen legítimamente a la familia. Del mismo modo, la perspectiva de la antropología trascendental permite superar a su vez el relativismo cultural respecto a lo que la familia es⁶⁸¹.

1.1.2. El hombre en un ser “económico”.

El desarrollo económico y social es efusión del desarrollo o crecimiento de cada hombre, y ese desarrollo es natural a la persona: cada persona es constitutivamente creciente. Así, para ahondar en cómo sea susceptible de desarrollo la sociedad y la economía, habrá que poner ese desarrollo en relación con el crecimiento de cada hombre, de cada persona. La persona tiende naturalmente a su propio desarrollo y, en consecuencia, el desarrollo de las sociedades está íntimamente unido al desarrollo de cada persona⁶⁸².

¿De qué modo es la persona creciente? Aceptada la distinción filosófica entre “acto de ser” y “esencia” y aplicada a la antropología, se puede decir que en el hombre el acto de ser lo conforma la persona humana (la intimidad personal), mientras que la esencia la constituyen en buena medida las potencias espirituales humanas (voluntad e inteligencia). Admitida esa distinción podemos advertir que el acto de ser personal es superior a la esencia humana y sus manifestaciones. Así, como la economía está en el plano de la

⁶⁸⁰ Sellés, J.F. (2013b), pp. 290-292.

⁶⁸¹ Así, podrán entenderse como realidades semejantes a la familia las relaciones no basadas en el amor personal indisoluble pero no propiamente como personales y familiares, del mismo modo que no podrá entenderse la poligamia como base de la familia, o las uniones entre personas del mismo sexo. En todos estos casos no existen las características del amor personal que constituye propiamente a la familia. Ello no obstante, no significa que no hayan de ser tenidas en cuenta ni que carezcan de sentido para ser incluidas en los fines de gobierno pues en cualquier caso si generan o son susceptibles de generar relaciones personales significativas con influencia en la empresa y en la familia.

⁶⁸² Sellés, J.F. (2013b), pp. 235-236. Schwass, J. (2005), pp. 86-88. Benedicto XVI (2009), pp. 20-28.

esencia habrá de ordenarse al acto de ser que es superior. Cada persona es un acto de ser distinto, en cuya intimidad es “amor personal” y, en consecuencia, habrá que advertir cómo la economía –y las empresas– nacen, lo manifiestan y se ordenan a él⁶⁸³. En este contexto cobra sentido la expresión: hay que dotar de sentido personal a la economía y a la empresa.

El amor personal se constituye así como la raíz y el motor de la economía humana, en cuanto manifiesta sus tres dimensiones: aceptar, dar y don. En palabras del propio Sellés:

Aceptar, dar y don no tienen carácter necesitante, sino todo lo contrario: desbordante. Eso es así porque el ser humano es superabundancia de ser, es decir, no es un ser clausurado, sino una fuente inagotable de ser que es además, creciente irrestrictamente. Por tanto, frente la concepción económica por ejemplo del marxismo, que concebía al hombre como un ser de necesidades, hay que señalar que el hombre es más capaz de aportar que de recibir. De manera que si la economía consiste en una peculiar aportación humana, para que esta no quede sin sentido personal, hay que vincularla en primera instancia a la intimidad del amor personal humano. De admitir este enfoque, quien haga economía ofrecerá lo que vale la pena ser ofrecido⁶⁸⁴.

El hombre se manifiesta, pues, desde su intimidad como un ser *oeconomicus*, más aportante u oferente que necesitante, y por tanto la proposición de objetivos o dar en el plano económico es lo propio de la persona. Ahora bien, ese dar o más bien dar-se, en cuanto se refleja en el ámbito de las manifestaciones humanas, supone una propuesta de acción organizada, con el fin de ofrecer productos o servicios. Quien propone objetivos es el empresario.

La economía es la ciencia que estudia los diversos intercambios de las diversas realidades que poseen los hombres. Un hombre sólo, por consiguiente, no hace economía. La sociedad, por tanto, es imprescindible. Por ello también, la esencia humana aún no reduciéndose a la sociedad, sin ella es incomprendible. Los intercambios humanos se deben a que el hombre tiene a su disposición diversas alternativas prácticas, es decir, que las salidas, los proyectos, a realizar son múltiples y ninguno de ellos es necesario. Para encaminarse a la ejecución de una u otra posibilidad real factiva el hombre cuenta con unos determinados recursos. El asignar unos recursos para un proyecto, restándoselos en consecuencia a otro, es el motor de la economía. De la economía no dependen ni los fines, es decir los objetivos a perseguir –eso es más bien ético–, ni los recursos de los que de entrada se dispone para lograr los objetivos –eso es natural y cultural–, sino el estudio de las reglas con las que se destinan los recursos para alcanzar los fines.

Las reglas de la economía dicen cuál es el mejor modo de emplear los recursos para la realización de un proyecto –normalmente se reducen a esto: “mínimo gasto, máximo rendimiento”–, partiendo de que ese proyecto se ha previsto y decidido de antemano. Sin razón práctica no cabe descubrir alternativas, y sin ellas no caben las leyes económicas. Ahora bien, como la razón práctica debe subordinarse a la voluntad recta, la economía depende de decisiones, porque decidir es de la voluntad. Como la rectitud de la voluntad es un tema ético, la economía depende de la ética. Del diverso modo de asignar recursos a determinados proyectos surgen los precios, y en consecuencia, el dinero. Ello indica que el economista depende del que propone objetivos. Este último suele ser el

⁶⁸³ Sellés, J.F. (2013b), p. 240. Sellés, J.F. (2013a), pp. 245-247.

⁶⁸⁴ Sellés, J.F. (2013b), p. 247.

empresario. De ahí la importancia capital de que los empresarios aprendan a valorar y a decidir sobre los diversos objetivos prácticos. Ese saber práctico no es económico, sino en primer lugar saber y en segundo lugar ética⁶⁸⁵.

La propuesta de objetivos es personal, pero no es posible llevarla a cabo si no es compartida, es decir, si no organiza el trabajo o la colaboración de varias personas para lograr el fin. Por ello, pese a que el hombre es en su intimidad *oeconomicus*, la empresa, y no el individuo, es la protagonista de la economía.

La empresa es la base de la economía. Es una organización de hombres; no es economía ninguna, sino la condición de posibilidad social de ella. Si el hombre no es explicable sin los demás (la persona es co-existente) su economía tampoco puede ser asunto de intereses individuales. De ahí que sea la empresa y no el individuo el agente económico real. La actividad empresarial consiste en la organización de actividades prácticas, no sólo en realizarlas, sino en organizarlas. Las mejores empresas no son las que más producen, sino las mejor organizadas. Además, a la larga producirán más y asuntos mejores. La empresa es, pues, ante todo, un asunto humano, no un asunto económico o político. Y es, además, uno de los mejores factores humanizadores de la sociedad, porque ésta es muy compleja, y sólo una serie de equipos especializados en esa diversidad de problemas pueden dar soluciones a los mismos.

Sin embargo, para que se dé la empresa es requisito indispensable que haya mercado. Donde no hay mercado (ej. en la antigua China de Mao) la empresa es precaria o inexistente. ¿Qué relación guarda la empresa con el mercado? La relación entre la empresa y el mercado se define de este modo: la empresa está en el mercado, pero es impenetrable al mercado. Constituye una institución, un tipo de organización que no obedece las leyes económicas, es decir, a las leyes del mercado”. Los economistas estudian el mercado, incluso antes de crear una empresa (estudios de factibilidad); ahora bien, ¿estudian los economistas qué sea una empresa? Sería muy deseable. A ello se dedican recientemente los institutos universitarios de empresa y humanismo. ¿La empresa es un asunto de reglas o leyes económicas? No; es un asunto humano, y por ello, antropológico. De manera que una antropología que no tenga en cuenta que el hombre es un ser *oeconomicus* y que la clave de ello es la empresa no es completa⁶⁸⁶.

La antropología ayuda, pues, a advertir la lógica humana de estas actividades económicas y empresariales, y muestra cómo estas actividades –las del plano de las manifestaciones en la esencia– han de referirse y subordinarse a la persona –plano del acto de ser– para estar dotadas de sentido personal. Este es el modo en que ha de comprenderse la empresa como una *comunidad de personas*⁶⁸⁷. Desde esta vinculación de las manifestaciones a la intimidad personal, que como hemos expuesto, es desbordante, aportante u oferente, se vislumbra con mayor claridad qué es la actividad que define al empresario protagonista de la economía.

El empresario es el que sabe ofrecer. La clave de la economía es, como se ha dicho, la oferta, no la demanda. El que ofrece asuntos insignificantes o superfluos a la sociedad

⁶⁸⁵ Sellés, J.F. (2007), p. 477.

⁶⁸⁶ Sellés, J.F. (2007), pp. 480-481.

⁶⁸⁷ Echevarría, J. (2015), p. 75.

es mediocre como hombre y como empresario. El empresario no es el que se dedica a ganar dinero, sino el que asigna dinero para la realización de un proyecto que traerá consigo nuevas y mejores posibilidades para la sociedad. Para saber ofrecer, un empresario debe saber decidir. No sólo saber (razón), porque puede quedar el proyecto inédito, pero tampoco sólo decidir (voluntad), porque no se puede decidir imprudentemente. Para fortalecer el saber práctico el mejor remedio es la formación, la enseñanza. Para fortalecer la decisión: responsabilidad. Por eso el empresario que se precie debe buscar, por una parte, su formación personal y la de sus empleados (la inversión menos costosa de la empresa) y por otra, no escurrir personalmente el bulto a la par que fomentar la libertad y la responsabilidad de sus trabajadores, de modo que éstos no se consideren unos mandados. La capacitación de dirigentes y empleados, y el hacer la empresa propia, con la responsabilidad que ello conlleva, es garantía de eficacia. Se puede decir por eso que el cometido de un empresario es parecido al del educador, o al del líder positivo, teniendo en cuenta que en este caso el liderazgo no es individual, sino propio de una organización en la que todos sus miembros crecen⁶⁸⁸.

Todas estas consideraciones respecto a la intimidad personal humana en cuanto ordena la economía y la actividad empresarial, presentan una especial intensidad referidas al empresario familiar o a la empresa familiar, pues en mayor medida su “ser familiar” arrastra o atrae a sí, por decirlo de algún modo, con mayor fuerza todas las facultades humanas.

Por otro lado, la intimidad familiar de la persona también se manifiesta económicamente reflejando la solidaridad entre las generaciones, pues en familia la persona advierte que no puede crecer sino con todos los demás miembros de ella. Así, una economía de raíz personal ha de ver reflejada en la actividad de las empresas la solidaridad entre las distintas generaciones. Esta solidaridad es evidencia de que la actividad empresarial es gobernada con sentido personal, es decir, humano⁶⁸⁹.

1.2. Familia, empresa y empresa familiar.

1.2.1. ¿Qué es superior, la empresa o la familia? *Family first* vs *Business first*.

Esa distinción que advertimos desde la antropología trascendental entre la intimidad personal del hombre o su acto de ser y las manifestaciones de esa intimidad humana o esencia, nos permite abordar una cuestión que atraviesa toda la literatura de empresa familiar y que tiene cierta relevancia conceptual: ¿qué es más importante la familia o la empresa? ¿Ha de subordinarse en algún sentido la una a la otra?

Como se ha visto anteriormente a lo largo de esta investigación, son varios los autores – especialmente Ward– que han utilizado la consideración de los valores de preeminencia de la familia o *family first*, en contraposición a los valores de prioridad de la empresa o *business first*, para desarrollar modelos conceptuales de comprensión del estilo de gobierno en la empresa familiar. Así, las familias guiadas por la orientación *family first*

⁶⁸⁸ Sellés, J.F. (2007), p. 482.

⁶⁸⁹ Benedicto XVI (2012), p. 15. Es este, la solidaridad intergeneracional, uno de los puntos en que la empresa familiar puede atesorar una lección a las empresas no familiares, humanizadora de la actividad empresarial y económica.

entienden que la felicidad y la unidad de la familia han de estar por encima de los intereses de la empresa, adoptando decisiones a favor de la igualdad y la unidad incluso cuando perjudican el futuro de la compañía. Por el contrario, las familias que se orientan según el principio *business first* otorgan la prioridad al interés empresarial y del negocio por encima del interés de la familia, y a pesar de que los miembros de la familia resulten por ello perjudicados en ocasiones. Sobre esta contraposición de modelos conceptuales emerge una posibilidad de síntesis o tercera vía, en el modelo denominado *family business first*, que busca una armonía entre ambas instituciones, la familia y la empresa. Las familias que siguen esta orientación trabajan por adoptar decisiones que simultáneamente satisfagan a la empresa y beneficien a la familia⁶⁹⁰.

Desde la perspectiva que ofrece la antropología es claro que los modos de tener o poseer más materiales han de subordinarse a los más inmateriales (así, las posesiones materiales tienen menor valor que los hábitos de la voluntad o de la inteligencia; tienen menor riqueza), y en general las manifestaciones propias de la esencia humana han de subordinarse a la intimidad personal que el hombre es. La intimidad personal humana es más rica en ser que las manifestaciones de la esencia humana. En consecuencia, que la persona sea “familia” en su intimidad, es decir, que ser familiar sea una nota que caracteriza a la intimidad personal, tiene más riqueza que las manifestaciones propias de esa intimidad personal, entre ellas, la actividad empresarial y la actividad económica. De ahí que podamos sostener que ser “familiar” es más íntimo a la persona (y por tanto tiene mayor riqueza en el plano del ser personal) que ser “empresario” o tener una empresa. En otras palabras, todos somos “hijos” y en nuestra intimidad “familia”, y todos en cierto modo emprendemos, pero no todos somos empresarios.

Familia y empresa, en cuanto instituciones humanas, se presentan como conceptualmente polarizadas en el binomio empresa-familiar, y ello ha contribuido a construir ambos conceptos en términos de conflicto u oposición. Así, pensar que la familia es más importante que la empresa vendría a quebrar las reglas de la organización empresarial y, por el contrario, pensar que la empresa es más importante que la familia vendría a quebrar las reglas de ordenación de la familia. Esta aparente oposición pierde toda carta de naturaleza cuando el acercamiento a la empresa familiar se acomete desde la perspectiva antropológica o personal. La persona, como hemos visto, es en su intimidad *familia* y puede crecer o desarrollarse a través de las múltiples relaciones que la empresa representa. La empresa es así una de las instituciones del ámbito de las manifestaciones de la esencia humana que más contribuyen a la perfección personal, y desde esta perfección personal, a la sociedad en la que se encuadran.

La familia es –como institución– superior a la empresa, pues es más propia de la intimidad personal humana, mientras que la empresa es una manifestación de dicha intimidad. Así, el ámbito de la familia coadyuva más al perfeccionamiento del hombre y por esa razón debe ser objeto de especial atención desde el ámbito de la empresa. Esa especial atención que deriva de la superioridad de la familia sobre la empresa implica que en la empresa se ha de servir al desarrollo de las familias en un doble sentido: por un lado, desarrollando productos y servicios que ayuden a las familias y por ende a la sociedad, y por otro lado, organizando el trabajo de modo que todos los que colaboran o se relacionan con la

⁶⁹⁰ Sharma P. y Nordqvist M. (2008), p. 83.

empresa (empleados, directivos, accionistas, colaboradores, proveedores, y demás *stakeholders*) puedan vivir adecuadamente la intimidad familiar que son⁶⁹¹.

En el caso de las empresas familiares, que la empresa sirva a la familia como institución significa que ha de servir tanto al desarrollo familiar de los miembros de la organización que pertenecen a la familia propietaria como a quienes trabajan en la empresa como profesionales no pertenecientes a la familia propietaria⁶⁹². Asimismo, desde una perspectiva social la empresa familiar ha de servir a las familias que componen la sociedad ofreciendo lo que vale la pena ser ofrecido, esto es, lo que contribuye al desarrollo de sus miembros de acuerdo a su fin. Sirviendo a ese fin, la empresa familiar contribuye también al progreso de la sociedad.

Conviene, por tanto, eludir la errónea polarización conceptual entre la familia y la empresa para advertir que, en la realidad práctica, han de conjugar su actividad de modo armónico⁶⁹³. Esta armonía nunca contradice el engarce de ambas realidades personales, familiar y empresarial, aunque en ocasiones pueda parecerlo⁶⁹⁴.

1.2.2. Riqueza de familias y empresas, antes que *empresa familiar* en singular.

Conviene ahora fijar la atención sobre un aspecto que viene influyendo en la evolución del saber sobre empresa familiar y que, en nuestra opinión, supone un cierto límite conceptual o mental, para contemplar cómo habría de desarrollarse. El binomio empresa familiar ha venido a implantar una concepción conforme a la cual su desarrollo excelente se piensa ligado a *una sola empresa* y a *una sola familia*. En buena medida, la concepción trágica extendida acerca de la alta mortandad de las empresas familiares tiene mucho que ver con esta errónea concepción. Gran parte de la literatura de empresa familiar parece tomar como referencia de su excelencia este modelo: una familia que continúa a través del tiempo y las generaciones como propietaria de una empresa. De ahí que sea común que este objetivo se plantee como un fin de gobierno. Gobernar será, pues, preservar la empresa y la propiedad en manos de una amplia familia: “la” familia. Esta consideración suele enfrentarse a, o restringir en exceso, la libertad de cada una de las familias que conforman la familia amplia. Desde esta perspectiva las familias singulares se constituyen como *ramas* de la familia troncal, a la que habrían de servir.

⁶⁹¹ Sellés, J.F. (2007), p. 486. En este contexto conceptual se ha de encuadrar el movimiento a favor de la conciliación de la vida laboral y familiar, que actualmente viene a comprenderse como parte de a responsabilidad social corporativa en las empresas.

⁶⁹² En las empresas familiares suele advertirse una mayor tasa de empleabilidad de miembros de las familias de los empleados, manifestación quizá del buen clima familiar logrado por la familia propietaria o que gobierna la empresa.

⁶⁹³ Puig, I. (2007), p. 85.

⁶⁹⁴ Así por ejemplo, cuando en una empresa familiar se despiden a un miembro de la familia empleado por no cumplir con sus deberes profesionales de modo grave, no se está actuando contra la familia sino a favor y armónicamente, pues tal medida contribuirá a su educación para ser también mejor persona (y familia) en el futuro, siendo mejor empleado y cumpliendo con sus deberes. Actuar de otro modo, por ejemplo pasando por alto infracciones graves de los deberes profesionales de un familiar, le mal educa tanto en el plano profesional como en el plano familiar, y esta omisión no coadyuva sino que obstaculiza el desarrollo futuro de la familia como tal: será peor hijo, hermano, padre, madre etc.

¿Se ajusta esta concepción al planteamiento antropológico que se ha expuesto? Parece que la respuesta habría de ser negativa, al menos en parte. Como se ha visto, la familia es una nota de la intimidad personal del hombre, algo que el hombre es, y cuyo vínculo de amor desinteresado surge naturalmente del amor esponsal, o en términos coloquiales, del matrimonio. En la primera generación de una familia empresaria la unidad entre el matrimonio –los padres– y los hijos se hace evidente, pero a partir de la madurez de la segunda generación, nuevos matrimonios y familias comienzan a conformarse, cada una de ellas constituyéndose –en terminología antropológica– como una nueva fuente de amor, conocimiento, libertad y coexistencia. Con la tercera generación, en su madurez, se conforman nuevamente matrimonios y familias, aportando y/o renovando a su vez los vínculos que van sucesivamente ampliándose a más personas, o miembros de la familia. La multiplicación de matrimonios y familias, de vínculos de amor, de aceptación de cada persona como quien es por encima de sus cualidades, se va extendiendo y a su vez ampliando. Por un lado, la familia ha de esforzarse más por mantener los lazos de unidad o amistad y amor entre sus miembros, pues llegado un momento muchas de ellas no podrán tener trato habitual o continuo. Por otro lado, cada matrimonio y familia nuclear compagina los intereses de la familia amplia con los intereses propios suyos. Aparece, por tanto, un horizonte de conjugación de la libertad de una multiplicidad de familias.

La multiplicidad o pluralidad de *familias* en la empresa familiar no ha sido objeto de atención específica, en orden a evaluar qué diferentes situaciones genera y cómo han de afrontarse, sino que más bien es un fenómeno que, aunque natural, es mirado con sospecha. Algunos autores, como Nogales⁶⁹⁵, advierten el impacto que la pluralidad de matrimonios y familias genera en la cultura de la empresa familiar. En algunos de los casos examinados, como Pharmacorp o Copper, la cultura que podríamos denominar de pluralidad o *mosaico* de familias es tomada en cuenta para orientar el futuro del gobierno familiar. De hecho, se advierte cómo al intensificarse la singularidad de las familias nucleares y su particular energía emprendedora, esa riqueza genera a su vez sus propias estructuras de gobierno que llegan a convivir con las estructuras de gobierno de la empresa familiar troncal. Pueden contemplarse, pues, casos de convivencia de consejos de familia –troncales y familiares nucleares– o incluso de mayor intensificación de consejos de familia nucleares.

Esta energía que brota del vínculo matrimonial familiar –el amor libre e incondicional– define a la familia, en palabras de Sellés, como *estructura estructurante*, es decir generadora de nuevas organizaciones conforme a su identidad⁶⁹⁶. De ahí que, en la evolución familiar, los nuevos matrimonios puedan generar nueva vitalidad susceptible de coadyuvar a la estructura empresarial recibida o de acometer nuevos emprendimientos específicos. Ambos modos de proceder han de ser objeto de atención como fuente de vitalidad de empresas familiares.

A su vez, la multiplicidad de familias, *mosaico de familias*, o *familia de familias*, explicaría fenómenos como la tensión conforme a la cual, a partir de la segunda generación de la empresa familiar, se advierte una tendencia a la representación por ramas familiares en los órganos de gobierno, o también los fenómenos de revitalización del tronco familiar a través de divisiones o podas del árbol familiar. Posiblemente esta vitalidad propia de la pluralidad de familias pueda armonizarse mejor con una sola empresa troncal, cuando esta adquiere un significativo tamaño. Sin embargo, cabe

⁶⁹⁵ Nogales, F. (2003), pp. 118-119. Nogales se refiere a esta evolución como *cultura familiar mosaico*.

⁶⁹⁶ Sellés, J.F. (2013b), p. 308.

vislumbrar que cuando esto no suceda y la empresa no pueda seguir creciendo o encuentre límites, la vitalidad familiar desbordará siempre a la empresa troncal, generando nuevas actividades empresariales, patrimoniales, filantrópicas, etc.

En el plano empresarial, la vitalidad propia del amor familiar multiplicado en distintas familias, o más específicamente, la vitalidad personal de los miembros de las familias es asimismo desbordante, pues así lo es su intimidad. Esto implica que a la pluralidad o multiplicidad de familias le ha de seguir en el plano empresarial una pluralidad o multiplicidad de actividades empresariales. A esta lógica obedece la constatación del crecimiento empresarial a través de la diversificación, internacionalización, creación de grupos, corporaciones, etc.⁶⁹⁷

Del mismo modo, la vitalidad familiar también contribuye o genera actividades de índole patrimonial y filantrópica, es decir, aquellas actividades que obedecen a la lógica del *preservar* y del *compartir*, complementarias del *emprender*⁶⁹⁸. Por tanto, a la vitalidad propia de la *familia de familias* le sigue de modo natural una estructura de *empresa de empresas*. La preservación de una unidad cultural en torno a la familia y la empresa es el vínculo de continuidad de la empresa familiar. Este vínculo no se opone de suyo a la irrupción de nuevos proyectos empresariales –de distinto cuño y cultura– promovidos por las nuevas familias nucleares.

De esta empresa troncal familiar se derivan en muchos casos distintos *patrimonios familiares*, que cada una de las familias nucleares gestiona de modo independiente, invirtiendo en o creando empresas. Asimismo, de las distintas actividades empresariales y patrimoniales nacen distintas iniciativas filantrópicas o *fundaciones familiares*. Como hemos visto anteriormente, se advierte en la experiencia esa natural tendencia de las familias –es decir, de las personas– de *emprender*, *preservar* y *compartir*. No obstante, esas tendencias no pueden darse de modo continuo por separado, pues sin generar riqueza económica con la actividad empresarial no hay patrimonio, y sin patrimonio o riqueza empresarial no hay que compartir. Las familias que venden sus empresas generando un patrimonio y abandonan toda actividad empresarial para dedicarse a vivir de los retornos de sus inversiones, debilitan mucho el vínculo de unidad y, por lo general, tienden a dividir su riqueza entre los miembros de la familia. La actividad empresarial actualiza, pues, el vínculo de amor familiar y no el dinero.

Del mismo modo, se advierte que es más natural a las familias con éxito en su actividad empresarial el *compartir* que el *preservar*, y por ello es más común que se creen fundaciones familiares a que se creen oficinas familiares. Tal y como vimos en los casos de la muestra, hay una clara mayoría de familias que han constituido fundaciones familiares frente a las familias que tienen una oficina familiar para gestionar la riqueza patrimonial generada en las empresas.

En conclusión, si bien la empresa familiar como fenómeno real resulta admirable cuando es vínculo de unión de una familia (troncal) y una empresa, no habría de ser menos enriquecedor y bienvenido el fenómeno por el cual la renovada vitalidad de las nuevas familias nucleares genera nuevas y distintas empresas susceptibles de continuado crecimiento. Así, se advierte el error que supone caer en la trágica concepción derivada

⁶⁹⁷ Al crecimiento empresarial contribuye no solo la familia propietaria de la empresa familiar sino también las familias de los demás colaboradores de la empresa que no pertenecen a la familia propietaria, pues es este un esfuerzo común.

⁶⁹⁸ Nos referimos aquí a la estructuración de actividades patrimoniales de gestión de la riqueza (oficinas familiares o family offices) y de actividades filantrópicas (fundaciones familiares).

de la alta mortalidad de las empresas familiares troncales (una familia, una empresa), para considerar como igualmente natural la riqueza y vitalidad de la pluralidad o multiplicidad de familias y empresas. Si la persona es familia, y también es desbordante de riqueza, lo lógico será que esa riqueza sea igualmente desbordante en el plano empresarial.

2. El gobierno de la empresa desde el punto de vista de la antropología de la persona y de la familia.

Abordamos ahora algunas cuestiones que, desde el saber propio de la antropología, pueden incidir en la acción directiva o de gobierno de la empresa y, por ende, también afectan al gobierno de la empresa familiar. En primer lugar nos acercaremos a la dirección y gobierno de la empresa desde el punto de vista de la antropología de la persona, es decir, de la intimidad personal. En segundo lugar, trataremos de ahondar en cuestiones que afectan también a la acción de gobierno de la empresa desde la antropología de la familia. Ambas dimensiones tienen, a nuestro juicio, relevancia para orientar el gobierno de la empresa familiar en general, y el gobierno del consejo de familia, como parte de aquél, en particular.

Estas aportaciones se originan en dos obras de Polo, *Filosofía y economía y Antropología de la acción directiva*, recogidas y expuestas por Sellés⁶⁹⁹.

Antes de proceder a su desarrollo conviene distinguir el vínculo unitivo de la empresa, la amistad, respecto al vínculo que une a la familia, el amor. Las relaciones humanas entre los equipos que conforman la empresa han de fundarse en el vínculo de la amistad, y generan de suyo afecto entre sus miembros y la empresa⁷⁰⁰. La amistad puede entenderse como una forma de amor, si bien distinto al amor de naturaleza incondicional que se manifiesta entre miembros de la familia⁷⁰¹.

El vínculo propio de la familia, como hemos visto, es el amor. Ese amor es una nota de la intimidad personal que, como acto, es desbordante. El vínculo propio de la empresa no es el amor, sino la amistad, que a su vez es una cualidad que resplandece en la familia.

El amor que une a la familia no vincula obviamente a la empresa, porque en ella no se acepta a cada quien por ser quien es, sino por sus cualidades y capacidades laborales. Además, si bien la persona de los hijos no se elige, sí se eligen los demás colegas empresarios y, asimismo, a los trabajadores. Sin embargo, sí se puede trasladar a la empresa una cualidad que resplandece en la familia: la amistad. Si una empresa es una unión de personas, su primer fin no puede ser externo a ellas, a saber, la producción, sino que debe radicar en un incremento cualitativo de la mutua vinculación, la superior de las cuales se logra con la aludida virtud de la amistad.

Al hablar de la familia, se hablado de la unión entre esposos y de los padres con los hijos. Pero se puede tener una concepción de familia más amplia, en la que quepan abuelos, tíos, sobrinos, etc. La armonía de esta gran familia está mediada por la amistad de sus componentes que se consigue con el constante y confiado trato. Este modelo se puede trasladar a la empresa. En efecto, no forman parte de esta en exclusiva los directivos y

⁶⁹⁹ Sellés, J.F. (2013b), p. 263. También en Alcázar, M. (2015), pp. 164-192.

⁷⁰⁰ Sendagorta, E. de (2004), p. 89.

⁷⁰¹ Llano, C. (2000), pp. 108-113.

trabajadores, sino también los inversores, suministradores, repartidores, clientes, etc. No será suficiente, por tanto, que las relaciones entre todos ellos esté mediada por el intercambio, la laboriosidad, la lealtad (a los medios productivos, materias primas y productos elaborados), la justicia distributiva, etc., sino que la finalidad será lograr una confiada amistad, pues donde hay confianza, no se miente de palabra o de obra y, consecuentemente, se incrementa el bien común.

La amistad en la empresa permite descubrir las potencialidades de los colegas, de los trabajadores y, asimismo, de los clientes. En efecto, sobre todo, de los clientes, porque –según advierte Leonardo Polo– “las empresas cada vez se percatan más de que lo importante es el cliente, y el cliente es aquél al que el vendedor tiene que instruir. El vendedor tiene que ser un maestro y una vez que está formado el usuario, vienen una serie de órdenes por parte del usuario: esto está mal hecho, no me sirve, y el vendedor tiene que llevar esa información a los que hacen el producto”. Así como el fin de la donación del matrimonio son los hijos, el de la empresa son los clientes. Ahora bien, sin confianza con el cliente no cabe amistad, y sin esta la empresa no mejora cualitativamente su producción. En suma, si la familia se puede considerar como una empresa cuyo objetivo común es la procreación y educación de los hijos, la empresa se puede considerar como una prolongación de la gran familia cuyo objetivo es la producción de bienes culturales que incrementen el bien común de las familias, sobre todo, la vinculación amistosa entre ellas⁷⁰².

En la familia el vínculo de unión es el amor, pero también la amistad es susceptible de vincularla: se trata de un plano inferior pero muy necesario. En la empresa el vínculo unitivo será la amistad, informada si cabe por el amor de las personas que la componen en cuanto familiares⁷⁰³.

2.1. El gobierno de la empresa desde la antropología de la intimidad personal.

2.1.1. Las personas.

Las personas han de ser consideradas por el gobierno de la empresa como lo que son, lo más excelso de la realidad, y de ahí que quienes gobiernan deban esforzarse por conocer mejor a la persona en el plano teórico, es decir en su *ser personal*, y en el plano práctico, es decir en su *modo de ser*⁷⁰⁴.

El directivo o gobernante debe conocer a las personas que trabajan en la empresa y ponerse en su lugar, pues no hay dos modos iguales de mandar u obedecer. Asimismo, el directivo no debe estropear a los hombres que dirige, pues de ese modo ni los trabajadores mejoran ni tampoco crece el directivo, pues como los trabajadores aportan menos, el

⁷⁰² Sellés, J.F. (2013b), pp. 296-298.

⁷⁰³ Así, una empresa fundada por varios socios puede convertirse en una empresa familiar con el paso del tiempo y la sucesión generacional. En este tipo de empresas una especial intensidad de la amistad puede advertirse hasta el punto de reflejar relaciones típicas de la familia aunque no se den entre personas miembros de una familia. En alguna ocasión hemos sido testigos de cómo los hijos de un socio, llaman “tío” al socio de su padre sin que exista relación familiar alguna entre ellos.

⁷⁰⁴ Polo, L. (2012), pp. 243-244. Según Polo, la persona es lo más íntimo, la intimidad misma del hombre.

directivo queda privado de dicha aportación. El directivo o gobernante debe adecuar su acción a la constitutiva e irrestricta capacidad de crecimiento de la persona.

Conocer a las personas y respetar –incluso potenciar o activar– su libertad, ha de ser una tarea constante para el directivo, la más importante⁷⁰⁵. Su crecimiento personal es dependiente a su vez del aprendizaje, esto es, de lo que le enseñan sus colaboradores al crecer. En palabras de Sellés:

el directivo por ser persona, debe actuar como persona. En otro caso no dirigiría, o lo haría mal y los cambios que la acción humana comporta serían de escaso alcance. Pero, para actuar como tal, debe saber dos temas de largo recorrido. a) saber quién es el mismo como persona distinta y quiénes son los demás, es decir, ir conociendo progresivamente el propio sentido personal de cada quién. b) saber cómo es la naturaleza humana común de los hombres, y cómo se activa su perfeccionamiento. En virtud de ambos temas, es obvio que el directivo tiene que poseer una fuerte dosis de humanismo⁷⁰⁶.

En la empresa familiar se puede advertir como este conocimiento personal encuentra un contexto más favorable que en las empresas no familiares, pues de ordinario los miembros de la familia tienen lazos más estables con los empleados de la compañía, a la vez que son más sensibles a considerar el sentido personal de sus colaboradores, pues de algún modo se origina una relación más marcada por lo familiar que puramente profesional.

2.1.2. Los colaboradores: el equipo

La acción de gobierno empresarial ha de estar encaminada a reforzar los vínculos de amistad entre los colaboradores, hasta el punto de integrarse con ellos a través de la formación de equipos. La colaboración promueve que la empresa sea un juego de suma positiva.

Desde este punto de vista, el gobierno y la dirección no han de ejercerse desde fuera sino “en” el equipo. Así, se funda la conveniencia de la dirección o el gobierno colegiado, pues no conviene tomar decisiones en solitario. Paralelamente, trabajar en equipo supone delegación de funciones, pues las personas no crecen si no se les delegan tareas. Sin delegar no cabe el trabajo en equipo. La delegación promueve, a su vez, la unidad entre los miembros del equipo, pero de un modo libre, acorde con la libertad de las personas que lo componen. Esa libertad bien ejercida genera responsabilidad y unidad en la empresa. La delegación de funciones exige del directivo o gobernante confianza en sus colaboradores, y de éstos un buen nivel de formación.

Delegación de funciones y colegialidad, como factores de trabajo directivo y de gobierno, presentan una indudable importancia en la empresa familiar. En lo que se refiere a la delegación de funciones el consejo de familia, ha de vigilar que las actitudes de los miembros de la familia en la dirección no obstruyan el trabajo en equipo (aunque esta atención la presten a través de la supervisión de los órganos de gobierno competentes, es decir, el CEO y el consejo de administración). Respecto a la colegiación de decisiones, la empresa familiar manifiesta una cierta carencia o dificultad para asumirla a un nivel de

⁷⁰⁵ Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 117.

⁷⁰⁶ Sellés, J.F. (2013b), p. 267.

gobierno –especialmente en las primeras etapas de primera y segunda generación–, creando consejos de administración. La tarea del consejo de familia como impulsor de consejos de administración que incluyan a consejeros externos e independientes, y sirvan de cauce habitual de adopción colegial de decisiones, es de gran relevancia para la empresa.

2.1.3. Los sucesores.

Preparar la sucesión, no en sentido familiar sino puramente directivo, ha de ser una de las principales preocupaciones del directivo o gobernante de una empresa, pues el que manda no debe comprometer la supervivencia de la institución.

El futuro histórico pesa más que el presente y el pasado, y por tanto la clave para la pervivencia o continuidad de las empresas pasa por la búsqueda y formación de los sucesores en el gobierno. La dificultad estriba en que no todos valen para las distintas responsabilidades y, además, el proceso de formación no se improvisa.

El trabajo de buscar colaboradores que se hagan cargo de la dirección de la empresa en el futuro no es un trabajo más, sino el primero del directivo. Pero la tarea de formar a quienes van a tomar las riendas del cargo conlleva mucha constancia que se prolonga durante muchos años. Por el contrario, un directivo que busque la propia insustituibilidad está echando piedras contra su propio tejado. En esa tontería incurrimos los mortales con mucha frecuencia, pero que sea tan abundante el número de los necios no nos dispensa del esfuerzo de reducir la necesidad, empezando por uno mismo. Los defectos superiores que impiden al directivo buscar y formar sucesores son la soberbia y la envidia; a ellos se suele añadir la avaricia⁷⁰⁷.

La sucesión tiene para el gobierno en la empresa familiar la máxima importancia, y en este caso la literatura de empresa familiar coincide en reflejar la dimensión antropológica. La tarea del consejo de familia, o su fin, como ya vimos, es *gestionar la transición generacional*, que no es otra cosa que buscar y formar sucesores, no sólo en el plano de la dirección empresarial, sino también en el de la propiedad y en el gobierno, tanto de la empresa como de la familia⁷⁰⁸.

2.1.4. La formación.

La capacidad de aportar o trabajar de la persona depende de su crecimiento y este de su formación, tanto a nivel de conocimiento como de virtudes, en primer lugar, pero también a nivel de intimidad. La inversión menos costosa y más rentable es la formación, pues

⁷⁰⁷ Sellés, J. F. (2013b), pp. 271-272.

⁷⁰⁸ De hecho, para el consejo de familia presenta mayor trascendencia gestionar la sucesión en la propiedad a través de la afectación natural de la familia, mientras que la sucesión en el gobierno o Consejo de administración corresponde más a los accionistas, y la sucesión en la dirección al CEO y al Consejo de administración.

incide directamente sobre las personas. De acuerdo con ello, la clave del crecimiento de las empresas ha de radicarse en la formación.

Para procurar la formación es importante facilitar la información adecuada, pues ésta antecede al estudio, y éste a la decisión, mientras que la ejecución es posterior. Al hablar de formación no aludimos aquí simplemente a acudir a medios de educación sobre empresa, sino más bien a formarse personalmente a través del planteamiento y estudio continuo de los problemas de la empresa y sus alternativas de solución, así como en los medios de ejecución de tales soluciones y sus problemas de implementación. Desde este punto de vista la formación en la empresa, como saber práctico, tiene que darse en primer lugar *in situ*, a través del planteamiento o diagnóstico de los problemas a enfrentar.

Dirigir se configura así como un saber práctico que se aprende, aunque tal aprendizaje es continuo y además dinámico, es decir crece o mengua. Así, en cierto modo la formación de directivos y trabajadores pasa por enfrentarse a los problemas de la empresa con altura de miras para aportar las mejores soluciones. Y ese aprendizaje es personal y se produce primero en la propia empresa. La formación en escuelas de directivos es complementaria de la anterior, y por ello también se sirve de la metodología del caso, en orden a simular el diagnóstico y proposición de alternativas a problemas reales.

En este nivel de formación el gobierno de la familia no solo presta atención a la evolución y carrera profesional de los miembros de la familia que colaboran en la empresa, sino que debe prestar atención también a la formación de quienes deban en el futuro ostentar cargos en los consejos de administración, así como a la formación de quienes vayan a ser accionistas de la empresa. En realidad, como vimos en el punto anterior relativo a los sucesores, la continuidad pasa por la búsqueda y la formación de quienes hayan de suceder en los diferentes niveles de la empresa⁷⁰⁹.

2.1.5. Las virtudes.

Algunas de las virtudes centrales que ha de adquirir y fomentar un directivo son: responsabilidad, prudencia, justicia, fortaleza, templanza y veracidad⁷¹⁰.

- Responsabilidad: conforme a esta virtud el directivo ha de responder de sus actos. Como hombre, debe responder con actos humanos y humanizantes, y como persona distinta que es, sus actos deben ser personales y personalizantes. Así, quien evita la responsabilidad, por un lado se deshumaniza y deshumaniza a los demás; y por otro, se despersonaliza y despersonaliza a los otros. Así sus acciones devienen carentes de sentido humano y personal.

⁷⁰⁹ Fisas, F. (2013), pp. 127-133. El programa *transmission* refleja la actividad de gobierno del consejo de familia de la empresa Lafarga, dirigida a formar paulatinamente a los miembros de la familia para la sucesión en estos distintos niveles.

⁷¹⁰ Sellés, J.F. (2013b), p. 274.

- Prudencia: la prudencia es una virtud de la razón práctica que implica saber deliberar sobre las alternativas, juzgar en lo práctico, destacar la mejor alternativa entre las demás y finalmente imperar a la acción.

- Justicia: la justicia es una virtud de la voluntad que tiene una primera dimensión como meritocracia, es decir, al que mejor desempeñe una función es a quien se le debe dar el cargo o la tarea. También tiene otra dimensión relacionada con la retribución según el mérito.

- Fortaleza: la fortaleza se manifiesta y practica si en la empresa se persiguen con constancia grandes ideales a largo plazo. Para acometerlos se precisan motivos muy fuertes. La fortaleza se pone en juego también para resistir el mal y las dificultades de los problemas o de lo arduo, para lo cual es preciso ahondar en los principios y tener convicciones hondas.

- Templanza: para ser fuerte es preciso también ser templado y resistir a la satisfacción inmediata que exigen los deseos. Templado es quien usa de su voluntad para posponer el deseo y perseguir lo arduo. La templanza permite el gozo, pues ceder al deseo otorga placer, pero este no crece mientras que el gozo sí. Así, la templanza es la virtud que controla los deseos sensibles de acuerdo con la razón humana. Quien no controla sus deseos no puede gobernar bien una empresa.

- Veracidad: la veracidad permite el trabajo en común, la participación en los fines comunes y por ende la confianza. A su vez implica la comunicación oportuna de la información necesaria a quienes deben disponer de ella para participar.

Las virtudes directivas son habitualmente contextualizadas en el trabajo propiamente directivo, y por lo tanto, en lo que respecta a la empresa familiar habrían de ser desarrolladas más bien desde el gobierno. En efecto, solo algunos miembros de la familia trabajarán como directivos –especialmente en la primera y segunda generación de la familia–, mientras que lo normal será que muchos miembros de la familia sean miembros del consejo de administración –gobierno de la empresa–, del consejo de familia –gobierno de la familia–, de la propiedad –accionistas– o de distintos comités tanto de la empresa como de la familia. Asimismo, otros miembros de la familia desplegarán actividades de dirección y gobierno en el área patrimonial o en la filantrópica.

La perspectiva de las virtudes humanas desde el plano de la antropología aún no ha sido desarrollada para iluminar la actividad de gobierno de la empresa familiar, y menos aún para promover una adecuada formación en virtudes de los miembros de la familia, en cuanto van a tener distintas responsabilidades futuras en las empresas, patrimonio o filantropía familiares. En cierto modo, esta cuestión ha quedado relegada a favor del protagonismo de los valores familiares, pero lo cierto es que estos no informan la actividad de los miembros de la familia empresaria con la misma concreción práctica o grado de personalización que las virtudes. Así, los valores son algo que apreciamos en la

familia y en base a los cuales tomamos decisiones –especialmente las difíciles, en casos de dilemas o paradojas, según Ward– mientras que las virtudes son los hábitos de nuestra voluntad que poseemos tras la acción⁷¹¹.

2.1.6. Los objetivos.

Emprender requiere la acción para lograr el fin buscado, y en la acción práctica eso se concreta –o sintetiza– en objetivos. El directivo ha de saber lo que quiere, para poder ordenar los medios y el tiempo de la acción, pues sin saber el fin de poco sirven los medios. La síntesis de lo que el empresario quiere al emprender se traduce en objetivos. A través de estos objetivos el directivo convoca a los demás para conseguir un objetivo común. Los proyectos han de verse objetivamente, no de modo individualista, pues de otro modo se subjetiviza y al subjetivizarse se reducen las alternativas de acción y, por tanto, la posibilidad de innovación. Así pues, es muy relevante objetivar los proyectos objeto de emprendimiento.

Son buenos objetivos los que son factibles de acuerdo con los recursos de que podemos disponer, y malos objetivos los irrealizables. De ahí que un buen directivo sea el que sabe asignar recursos.

La incidencia de la subjetividad en la determinación de objetivos empresariales no es un problema menor en el ámbito de la empresa familiar. De hecho, gran parte de las empresas familiares que desaparecen lo hacen más bien por defecto de objetivos y reiteración de objetivos individuales o subjetivos, es decir, falta de crecimiento y trabajo rutinario o imitación. Cuando el mercado cambia o la competencia actúa con mejores objetivos, la empresa no es ya viable. En muchas ocasiones, se culpa a la familia de defectos que son más bien empresariales, pues para ser una buena empresa familiar hay que ser una buena empresa.

También ha de considerarse la importancia de la determinación de objetivos para trabajar en la transición generacional en sentido amplio, desarrollando una visión de futuro o sueño compartido familiar. También aquí, saber determinar objetivos factibles aunque ambiciosos es muy relevante para el gobierno de la familia.

2.1.7. La acción de gobierno.

La acción de gobierno es ordenación de actividades directivas, coordinación.

(...) ordenar significa establecer un orden, coordinar, armonizar varios elementos. Esto es seguramente el aspecto más profundo, en definitiva, el fin que se consigue cuando se manda o el primer objetivo que se tiene que proponer el que manda. Se emiten órdenes precisamente para establecer una organización, para conseguir que funcionen de modo conjunto una serie de factores. El lograr que una serie de factores se unifiquen dinámicamente es ordenarlos. En la acción de gobierno intervienen muchos elementos,

⁷¹¹ En realidad, muchos de los enunciados de valores en empresa familiar se identifican con virtudes, pero no todos. Trabajar en la distinción entre valores y virtudes sería muy deseable para orientar la formación de las generaciones futuras en la empresa familiar.

pues la acción humana es el puente que vincula dos tipos de realidades, a saber, unas que son superiores a ella: las propias de la inteligencia y de la voluntad; y otras que le son inferiores: las naturales y culturales de la realidad externa⁷¹².

Esta ordenación o coordinación que caracteriza la actividad de gobierno empresarial tiene un contenido más cognoscitivo que voluntario, es más racional que volitivo. De ahí que solo pueda gobernarse a hombres libres. Cuanto más libre es el directivo, más contenido tendrán sus órdenes, y cuanto más libres sean los trabajadores más iniciativa personal pondrán en su cumplimiento.

Esta nota guarda una particular relevancia para la empresa familiar y el gobierno de la familia que, como hemos visto, se estructura sobre la acción directiva y la del consejo de administración, bien en ocasiones como consejos de dueños u *owner's councils*, o bien como consejos de familia, con visibilidad de gobierno sobre los consejos de administración y juntas de accionistas de las empresas operativas, así como también y especialmente sobre las actividades patrimoniales y filantrópicas. Esta labor de gobierno simplificadora y atractiva de todas las actividades económicas de la familia es la propia del consejo de familia y tiene un contenido de orden o coordinación de distintas actividades de gobierno.

2.1.8. El dinero: trabajo en potencia.

Desde un punto de vista empresarial o económico, el dinero no es un fin sino un medio, pues en la medida en que se toma como fin deja de ser dinero. El dinero debe emplearse para un fin superior, cuanto más elevado mejor. En la empresa el dinero tiene el sentido de posibilitar el trabajo, es decir, el dinero es trabajo en potencia. Luego, visto desde esta perspectiva el primer cometido del capital es convocar al trabajo, de manera que genere nuevo trabajo potencial en el futuro, y con ello la pervivencia de la empresa. Este es el sentido de invertir. El dinero tiene así un valor ético si empleándolo se consigue que el trabajo en potencia se mantenga y se aumente, haciendo que su capacidad de convocatoria sea mayor.

La consideración del dinero como medio de convocar al trabajo para aumentarlo y asegurar así la continuidad de la empresa se confronta en la empresa familiar con la actividad de mera gestión patrimonial. Desde la perspectiva antropológica la mera gestión patrimonial de la riqueza generada, al margen de su inversión como medio de convocar al trabajo, no tiene sentido personal ni personalizante. Así se comprende que una familia que vende sus empresas para gestionar exclusivamente el patrimonio obtenido con miras a satisfacer sus necesidades, pervierte el valor del dinero, o lo convierte en fin, despersonalizando a sus miembros. También se comprende que a lo largo del tiempo esa despersonalización de la actividad patrimonial derive en la división del patrimonio entre los distintos miembros de la familia, pues no hay vínculo que mantenga la unidad en un objetivo común⁷¹³. También esta nota explica por qué es más habitual en las familias

⁷¹² Sellés, J.F. (2013b), p. 281.

⁷¹³ En los últimos años, especialmente antes de la crisis financiera, se ha advertido un incremento de la riqueza meramente patrimonial y un aumento de una cultura errónea que otorga más valor al dinero que al trabajo empresarial, especialmente promovida por los agentes que se benefician de la utilización

empresarias vincularse mediante actividades filantrópicas, como las fundaciones, en vez de desarrollar oficinas familiares o *family offices*.

El sentido humano de la actividad que hemos denominado como *preservar* ha de estar guiada por el fin de otorgar a la familia mayor libertad y mayor capacidad de acometer nuevas actividades. Por tanto, la riqueza patrimonial ha de ser siempre auxiliar o coadyuvar y orientar su sentido a sostener las actividades actuales de la familia, así como las potenciales. Esta nota o consideración antropológica del dinero tiene una gran incidencia en las familias que han tenido la suerte de desarrollar grandes fortunas, y en consecuencia, se ven obligadas a responder del sentido humano de su gestión. En esta responsabilidad, es decir, en su saber *dar respuesta* al uso personalizante del dinero, se juegan estas familias la educación de las jóvenes generaciones y, muy seguramente, la continuidad.

2.1.9. El servicio al bien común.

La empresa ha de estar al servicio del bien común, tanto de la sociedad –a través de su actividad externa y sus productos o servicios–, como de los propios integrantes de la organización –accionistas, empleados, proveedores, etc.–, y para garantizar que se persigue el bien común que es su fin, la actividad de gobierno ha de evitar poner su interés individual o posesivo por encima de ese bien común. Mandar o gobernar es a su vez una actividad que refleja que en la intimidad humana el dar es superior al recibir, y que a través del dar se sirve a los demás. Gobernar o dirigir es así servir a los otros.

Cuanto más se humaniza o personaliza la actividad empresarial más se da, más dones se ofrecen y a más hombres. La riqueza se pone, por tanto, más en común, se permite o hace posible disfrutar o participar en ella a más personas. De ahí que, en cierto modo, la actividad de *emprender* esté muy enlazada con la actividad de *compartir*, pues el emprendimiento o la empresa es de suyo un modo muy humano y personal de compartir proyectos y bienes. Por eso también, cuando el beneficio de la empresa es más unilateral, cuando solo lo disfrutan algunos de los involucrados –por ejemplo los accionistas o los altos directivos– la unidad es más injustificable.

Por ello el empresario debe controlar su impulso de posesión, para lo cual debe promover su capacidad de crear y compartir, abriendo ámbitos de compatibilidad. Para servir a la sociedad hay que crear y hay que compartir, y cuando más compartibles son los bienes – productos o servicios en lenguaje coloquial–, más personales y personalizantes son. Cuando el empresario no busca el bien común, busca el dinero o la fama, pues la empresa puede facilitarle esos bienes útiles, pero en el primer caso comprometerá el trabajo futuro de la empresa, y en el segundo caso la integración de los que forman parte de ella, y por ende, la empresa misma.

De acuerdo con el servicio al bien común que la empresa familiar presta puede advertirse que unas familias tienen más motivos para estar orgullosas de su aportación a la sociedad –en la medida en que crean y comparten más–, que otras familias cuyos productos o servicios son menos compartibles, o están más centradas en su interés parcial. En unas, las posibilidades de continuidad son mayores porque el vínculo personal que se genera es

patrimonial exclusiva del dinero: banca privada, gestoras de inversión, asesorías financieras y patrimoniales.

más intenso, mientras que en otras las perspectivas de continuidad pueden estar deteriorándose a gran velocidad, por lo que una respuesta de cambio se hace precisa.

2.2. El gobierno de la empresa desde la antropología de la familia.

¿Qué rasgos se observan como característicos de la familia que pueden ser relevantes en o informar la actividad empresarial? Si los rasgos de la familia pueden tener un impacto positivo o informar las relaciones empresariales, las empresas familiares estarán en óptima disposición para lograr esa interacción.

2.2.1. Desde el punto de vista de las características familiares generales⁷¹⁴ que pueden ser aprovechables en la empresa, se enumeran las siguientes:

- *Estabilidad y apertura al futuro:* la estabilidad del presente se debe a la proyección esperanzada del futuro, que es el fin que congrega o aúna a sus miembros. Sin esperanza no hay familia y lo mismo cabe decir de la empresa. Tanto la empresa como la familia entran en crisis cuando fijan más su mirada en el presente que en el porvenir. Así, y en palabras de Polo, *un empresario es un hombre que existe en la esperanza.*
- *Unión:* esta nota de la familia se explica en la empresa mediante la especial amistad y el trabajo colaborativo y en equipo.
- *Aprovechar las desigualdades:* en familia cada quien es aprovechado en su distinta personalidad para sumar al conjunto, evitando cualquier tentación de igualitarismo. La empresa debe aprender a actuar del mismo modo, pues las personas, distintas unas de otras, son la mayor fuente de riqueza si su aportación es personal debido al trato que reciben.
- *Formación:* así como la familia es la instancia educadora básica, la empresa ha de priorizar la formación de sus colaboradores para estar en disposición de lograr mayores metas en el futuro.
- *Comunicación:* la comunicación está en función de la mejora en humanidad de los componentes de la familia y para ello ha de ser veraz. Siendo las personas más valiosas que su trabajo, la unión entre ellas que se logra mediante la comunicación veraz es más importante que el mercado. Así, las mejores empresas son, primero, las mejor comunicadas internamente y, en segundo lugar, externamente.

⁷¹⁴ Sellés, J.F. (2013b), pp. 298-302.

- *Mandar y obedecer alternativos*: del mismo modo que los padres mandan pero modifican sus órdenes aprendiendo según la respuesta de los hijos, en la empresa la tarea de dirigir ha de seguir ese patrón por el cual mandar y obedecer se alternan, en servicio al bien común perseguido.
- *División del trabajo*: la distribución de tareas en la familia y su flexibilidad o versatilidad según los miembros, debería seguirse en la empresa.
- *Sede*: así como la familia se ve afectada si no hay hogar, personalizante o humanizante, a la empresa le conviene tener una sede humanizante, referente de las relaciones humanas que allí tienen lugar.
- *Escasez de recursos materiales, superabundancia de personales*: como en la familia, la empresa ha de generar valor añadido a través de los proyectos en los que invierte sus recursos disponibles. Sin esa confianza en las personas y su capacidad para generar nuevos recursos invirtiendo los existentes no hay crecimiento, y sin ilusión por crecer no hay empresa.

2.2.2. Desde el punto de vista de los rasgos particulares⁷¹⁵ pueden observarse los siguientes:

- *Aportar más que recibir*: así como los padres ofrecen más que reciben, y tratan de ofrecer lo mejor a sus hijos, el empresario es el que sabe ofrecer lo que humaniza a la sociedad.
- *Suscitar libertad y responsabilidad*: así como es misión paterna suscitar que los hijos actúen con libertad pero respondiendo de sus actos, el empresario ha de tratar como personas libres a sus empleados y colaboradores aumentando por delegación su capacidad de decisión.
- *Asumir riesgos*: de igual modo que en la familia con los hijos, el empresario corre un riesgo no solo respecto de la comercialización de sus productos y el capital invertido, sino también y sobre todo, respecto del apoyo de sus colaboradores y trabajadores.
- *Grandes objetivos a largo plazo*: los objetivos a corto plazo son señal de que el riesgo se esquivo. Al igual que los hijos son en cierto modo inversiones a muy largo plazo, los empresarios deben aprender a invertir sin buscar retornos inmediatos.

⁷¹⁵ Sellés, J.F. (2013b), pp. 302-303.

- *Actualizar potencialidades*: sacando el mejor rendimiento de cada persona mediante la delegación de funciones y la confianza en ellas.
- *Corresponder*: la correspondencia de los hijos, su fidelidad, habría de verse reflejada en la empresa con los trabajadores y colaboradores. Esta fidelidad está arraigada en la esperanza del futuro.

3. El gobierno de la familia empresaria desde el punto de vista de la antropología de la persona.

3.1. El fin del gobierno de la familia empresaria.

Desde el punto de vista de la antropología de la persona y su ser o intimidad familiar, se puede profundizar algo más sobre la finalidad esencial del gobierno de la familia, y por tanto sobre el fin del consejo de familia.

Como vimos anteriormente, los fines del consejo de familia se confunden habitualmente en la literatura de empresa familiar con sus funciones. Así, como fines del consejo de familia se entienden funciones diversas, como la aprobación del protocolo familiar, la comunicación entre miembros de la familia, servir de foro de información y debate familiar, la interlocución con los órganos de gobierno de la empresa, promover reuniones familiares, atender a los miembros de la familia en sus necesidades, etc.

Algunos autores sí apuntan a una finalidad más específica del gobierno familiar y del consejo de familia en particular. Así, Gallo⁷¹⁶ alude a que esa finalidad habría de ser la unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa familiar y Tàpies⁷¹⁷ apunta a la felicidad de la familia como su éxito y razón de ser. Así, para este último autor:

Al final, el éxito de un consejo de familia es lograr la felicidad de la familia. No entro en si es medible o no el grado de felicidad, tema por otro lado que está de actualidad. Pero lo que sí es medible es si el capital humano e intelectual de la familia crece y avanza, si los miembros de la familia van acertando en sus etapas de desarrollo personal y profesional, si conocen cada vez mejor sus propias capacidades y habilidades y las desarrollan, logrando un mayor equilibrio y bienestar personal y familiar. Si es así, el consejo de familia ha encontrado ya su razón de ser.

Esta atención personalizada y personalizante a cada uno de los miembros de la familia en relación a la empresa es la finalidad propia del gobierno de la familia empresaria. En efecto, la familia de modo natural se constituye por el vínculo del amor personal, y ese vínculo ha de regenerarse en relación a la empresa conforme las relaciones empresa-familia van incorporando o afectando a los miembros de la familia.

Desde este punto de vista, el consejo de familia, en representación de la asociación familiar, tiene como fin y razón de ser la *personalización* de las relaciones que la

⁷¹⁶ Gallo, M.A. (2008a), pp. 209-210.

⁷¹⁷ Tàpies, J. (2011), p. 199.

continuidad de la empresa exige a la familia. Así, mientras el consejo de administración –en representación de los accionistas– tiene como fin la continuidad o sustentabilidad de la empresa desde el punto de vista específico de ella, el consejo de familia –en representación de la asociación familiar– tiene como fin esa misma continuidad empresarial, pero en tanto que *personalizada* por los miembros de la familia. Siendo la persona *familiar* en su intimidad, pero de modo *libre*, ha de aceptar y donarse con plena libertad en esas nuevas relaciones que la continuidad de la empresa familiar exige.

De algún modo, varios autores aluden a esa finalidad de *personalización* de las relaciones entre la familia y la empresa cuando expresan la importancia de atender de un modo genuino, personalizado, atento a las distintas y específicas circunstancias vitales de cada uno de los miembros de la familia empresaria.

Así, autores como Eckrich y McClure o Bork⁷¹⁸ subrayan que la especial unidad y compromiso que se advierte en las empresas familiares es fruto del vínculo que genera esa atención personal y genuina a los miembros de la familia. Ese vínculo no es otro que el mismo vínculo de amor familiar, regenerado o revivido de acuerdo a las nuevas relaciones que surgen respecto de las exigencias de la continuidad de la empresa.

Ward⁷¹⁹, por su parte, subraya la importancia de que el consejo de familia en particular – y el gobierno de la familia en general–, tenga como finalidad el atender los asuntos de la familia *en cuanto que familia*, es decir, conforme al vínculo de amor que la constituye. Esta *personalización* propia del gobierno de la familia se advierte con claridad en los casos en que el consejo de familia atiende –dentro de su función de gobierno– a los casos de los miembros de la familia que atraviesan un momento de necesidad de cualquier tipo (psicológica, de salud, material, económica, afectiva etc.)⁷²⁰. La *personalización* propia de las relaciones familiares, así como el vínculo de amor que las sustenta, se muestra especialmente en los casos de *solidaridad* con los miembros de la familia.

Con diferentes modos de expresar la misma realidad, los autores advierten que, en la empresa familiar, el fin esencial del gobierno de la familia y en particular del consejo de familia, *no es tanto la continuidad de la empresa como la personalización familiar de esa continuidad*. Dicho de otro modo, el dotar de sentido personal –y por tanto familiar– a la continuidad de la empresa familiar, pues puede resultar personalizante o despersonalizante para los miembros de la familia según se afronte. En efecto, la continuidad de la empresa es igualmente el fin esencial del gobierno por lo que respecta al consejo de administración, pero esa misma continuidad ha de ser gobernada por el consejo de familia según el vínculo familiar que le es propio, que no es otro que el *amor personal*. Conforme a ese vínculo de *amor personal* la familia buscará aportar a sus miembros *sentido personal* en la tarea de la continuidad empresarial. Para la familia, en cuanto sustentada en la realidad de un *vínculo amoroso personal* entre sus miembros, solo es atractiva la continuidad de la empresa como un medio o escenario en que ese vínculo se incrementa y hace real, se personaliza. La continuidad vista desde el punto de vista del gobierno de la familia ha de afrontarse de tal modo que contribuya a dotar de sentido personal la vida de sus miembros. A ese incremento de sentido personal a la vida de los miembros de la familia, podríamos llamarlo felicidad.

⁷¹⁸ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 2. Bork, D. (2008), p. 113.

⁷¹⁹ Ward, J.L. (2004b), p. 114.

⁷²⁰ Ward, J.L. (2004b), pp. 125-126.

Si la empresa fuera la causa –como a veces sucede– de una perversión de ese vínculo de amor personal que constituye a la familia, poniéndola en riesgo –es decir, despersonalizando a sus miembros–, sería recomendable su liquidación o transmisión ordenada. En el caso extremo, el gobierno de la familia debería trabajar por preservar el vínculo de amor personal propio de la familia –íntimo por tanto a sus miembros–, frente a cualquier riesgo de ruptura por razones económicas o empresariales. Así, para el gobierno de la familia no es lo mismo hacer empresa o negocios de un modo o de otro, sino que los negocios o la empresa han de desarrollarse de aquellos modos o por aquellos cauces que convienen al crecimiento personal de los miembros de la familia, al incremento de su sentido personal, a su personalización, y al vínculo personal de amor entre ellos.

Por esa razón, tiene una particular importancia para el consejo de familia trabajar en esa línea de *personalización de la continuidad empresarial*, que tiene que ver con el *propósito o para qué* de la empresa familiar. Tal y como hemos expuesto en el modelo conceptual del Capítulo VIII, este trabajo típico del consejo de familia se extiende al desarrollo del legado, de la visión de futuro o sueño compartido así como de la educación para la continuidad. Del mismo modo, si bien en un grado inferior, la tarea de contribuir a la personalización de las relaciones familia-empresa se muestra también en la definición de las reglas que han de seguir los miembros de la familia en relación al trabajo y gestión, gobierno representativo y propiedad (tanto en los planos de la empresa como en los de la familia), que hacen referencia al *cómo* de esas relaciones.

Desde este punto de vista, puesto que personalizar la continuidad empresarial, o dicho de otro modo, contribuir al incremento de sentido personal de la continuidad de la empresa familiar, es el fin del gobierno de la familia, cuando esta tarea no se lleva a cabo realmente no hay en rigor gobierno familiar. Así, algunos autores como Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns⁷²¹ denuncian que el mero hecho de tener consejos de familia o asambleas familiares creadas en documentos no es garantía alguna de que exista un verdadero gobierno familiar.

Tener formalizada la asamblea de familia, el consejo de familia, una oficina familiar o alguna fundación, no equivale a que haya auténticas estructuras de libertad, de participación y de emprendimiento. Los órganos recién indicados son vehículos habitualmente muy útiles, pero un vehículo puede estar parado y, mucho más contraproducente, puede ir en dirección contraria. En dirección contraria avanzan cuando son utilizados insinceramente o cuando se emplean para controlar, es decir, para intentar manipular la libertad de las personas de la familia.

La evolución del gobierno familiar y del consejo de familia, así como el desarrollo temporal de sus tipologías, refleja en buena medida un itinerario desde funciones más confundidas con las relaciones empresariales, a funciones más separadas y específicas de la relación familiar y del vínculo de amor personal que la sustenta. De algún modo, la experiencia de las empresas familiares multi-generacionales muestra como también a las familias se les va desvelando progresivamente la importancia de la *personalización de la continuidad empresarial*, de modo que sus estructuras de gobierno evolucionan, aprenden y se configuran para cumplir mejor con ese fin esencial, y solo o prioritariamente con ese fin. En efecto, ningún otro órgano de gobierno legal o empresarial podría cumplir con esa

⁷²¹ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, D. (2009), p. 94.

esencial tarea para la empresa familiar, si no es llevada a término por el consejo de familia.

3.2. Personalización y estilo o cultura del gobierno familiar.

Si el fin del gobierno familiar y del consejo de familia puede describirse como la *contribución a la personalización de la continuidad empresarial por los miembros de la familia*, los medios o modos en que esa finalidad se lleva a cabo son específicos de la familia y constituyen un estilo propio distinto y diferenciado de los órganos de gobierno de la empresa. Debemos distinguir, por tanto, entre el estilo de gobierno propio de los consejos de administración y juntas de accionistas, y el estilo de gobierno propio del consejo de familia y las asociaciones o asambleas familiares. No solo hay una diferenciación estrictamente temática en sus fines y funciones, sino que también se advierte una neta diferenciación de formas, estilo, modos y medios de gobierno.

¿Cómo describir ese estilo propio y diferenciado del gobierno familiar que tiene como fin la personalización de las relaciones familia-empresa? ¿Qué notas lo caracterizan o definen como familiar? En nuestra opinión cabría distinguir, entre otras, las siguientes notas o características propias del estilo del gobierno de la familia:

3.2.1. Carácter pre-formativo de la voluntad de los órganos de gobierno de la empresa.

Como hemos visto ya anteriormente, ni la asociación o asamblea familiar ni el consejo de familia deben inmiscuirse en asuntos que son competencia de los consejos de administración o de las juntas de accionistas. En consecuencia, cuando debaten sobre los temas objeto de esas competencias de los órganos de gobierno de la empresa, lo hacen con la finalidad de *coadyuvar a la preformación de su voluntad*, pero en ningún caso sustituyéndola.

Gallo⁷²² subraya acertadamente esta característica de la acción del consejo de familia como lugar donde se preforma la voluntad de la propiedad, voluntad que por ley solo podría formarse en la junta de accionistas. Por otro lado, son innumerables los ejemplos de funciones específicas atribuidas al consejo de familia que constituyen una preformación de la voluntad de los órganos de gobierno empresarial. Así, debatir o proponer políticas de dividendos, nombramientos de consejeros, promociones de miembros de la familia a puestos directivos, retribuciones, etc.

Sean cuales sean los supuestos podríamos decir que, en último término, pueden adscribirse al consejo de familia todas las funciones de los órganos de gobierno de la empresa en tanto se mantengan en dicho nivel de *preformación de su voluntad*. Es claro que así el consejo de familia cumple con su misión de *contribuir al sentido personal de la continuidad de la empresa familiar*. Esta característica también evidencia las múltiples confusiones y errores de atribución de funciones al consejo de familia, cuando invade o se atribuye las competencias propias de los órganos de gobierno de la empresa. En el ámbito del gobierno de la familia es más patente que el consejo de familia tiene también

⁷²² Gallo, M.A. (2010), p. 5.

la función de *preformar* la voluntad de la asociación familiar, facilitando sus acuerdos mediante el trabajo representativo.

3.2.2. Estilo informal o semi-formal en las reuniones.

A diferencia de las reuniones propias de los órganos de gobierno de la empresa, el estilo propio de las reuniones del consejo de familia y/o de la asociación o asamblea familiar es de tipo informal o, cuando menos, semi-formal. La excesiva formalidad o la rigidez impiden la personalización de los fines de gobierno esenciales del consejo de familia. Si la finalidad principal es de tipo personal, el estilo propio y las formalidades del órgano de gobierno han de adaptarse a dicha finalidad.

Leach⁷²³ describe esta nota como una evolución natural desde la informalidad propia de las reuniones de la familia en sus primeros estadios –anteriores a la conformación del gobierno de la familia–, hacia una semi-formalidad que no resulte rígida a la familia.

Las reuniones del consejo de familia son de estilo semi-formal, que refleja la gravedad del propósito, atemperado por la necesaria flexibilidad operativa. Es importante que se cree una atmósfera especial en la que los miembros de la familia se sientan a gusto al expresar sus puntos de vista. Antes que en forzar las decisiones mediante argumentos o “librando batallas”, el foco debiera estar en comprender los sentimientos y perspectivas de los miembros de la familia, así como en la búsqueda del consenso.

En efecto, si el fin del consejo de familia es personalizar las relaciones familia-empresa, esa personalización exige anteponer la comprensión de las distintas personas con sus diferentes perspectivas, sentimientos, opiniones, afectos, expectativas etc., como único medio de interiorización íntima de lo necesario para la mejora de esas relaciones. Siendo las personas íntimamente libres y, a su vez, como hemos explicado, familiares, no hay otro camino que la libre interiorización de cada miembro de la familia para la unidad de la familia entre sí y con la empresa.

Esta informalidad o semi-formalidad propia del funcionamiento del gobierno familiar presenta otra dimensión, a saber, la priorización de los temas familiares y personales sobre los temas de empresa. Así, en varios de los casos de la muestra (Pharmacorp, Transcorp) se observa como en el consejo de familia se da inicio a las sesiones conversando sobre la situación de los miembros de la familia antes de pasar al tratamiento de los temas que tienen más que ver con la preformación de la voluntad de los órganos de gobierno de las empresas y el patrimonio.

⁷²³ Leach, P. (2012), p. 45. “Meetings are semi-formal in style, reflecting seriousness of purpose tempered by operational flexibility. It is important that a supportive atmosphere is created in which family members feel comfortable expressing their views. Rather than forcing through arguments or winning the day, the focus should be on understanding fellow members feelings and perspectives, and seeking out consensus.”

Algún autor, como Tàpies⁷²⁴, señala la importancia de mantener ese clima de atención personalizada a los miembros de la familia antes de tratar los temas más empresariales o difíciles:

(...) no podemos pretender que las personas lleguen a la sala, se sienten a su silla y se pongan manos a la obra. No estamos hablando de extraños, sino de familiares. Hay que saber romper el hielo. Buscar empatía, complicidad y demostrar que nos importan los sentimientos de nuestros interlocutores. Así de fácil. Para un consejo de familia, una manera muy sencilla de hacerlo es interesarse por la vida de los demás miembros. Que, antes de empezar la reunión, se busque el tiempo de preguntar a los demás cómo les han ido las cosas últimamente, como están, cómo marchan los estudios de sus hijos, en definitiva, de ponerse al día. (...) de lo que se trata a fin de cuentas, es de facilitar la labor que ha reunido a los miembros de la familia, sea una sesión del consejo o la asamblea familiar. Porque lo más probable es que surjan discrepancias, y es justamente, en estos casos, donde un trabajo previo de acercamiento será más útil: es más difícil pelearse con alguien que se ha interesado por nosotros, o que hasta hace poco era nuestro compañero de equipo en los juegos previos.

3.2.3. Importancia del consenso en el gobierno de la familia.

A diferencia de los órganos de gobierno de la empresa, el consejo de familia y la asociación o asamblea familiar tienden a avanzar en los acuerdos y decisiones a adoptar por el método del consenso. De hecho, se advierte como en las empresas familiares el consenso tiende a instaurarse como el modo típico en que se adoptan decisiones tanto en los órganos de gobierno de la empresa como en el gobierno familiar⁷²⁵.

El consenso⁷²⁶ en la familia significa “*sentir con*”, es decir, sentir lo mismo respecto a esos objetos de decisión que los demás miembros de la familia. Toda vez que en los órganos de la familia no suelen darse las necesidades temporales y plazos perentorios que se dan en la empresa, y que el fin principal es la personalización de las relaciones familia-empresa, resulta más importante avanzar unidos –como familia– que avanzar. Desde este punto de vista, se halla plenamente justificado que la prioridad en la adopción de acuerdos y decisiones en el gobierno de la familia sea que tal decisión o acuerdo lo compartan efectivamente todos. Así como en la empresa cuando no se ve clara una decisión hay que seguir estudiando nuevas alternativas buscando el acuerdo, en materia de gobierno de familia, cuando una decisión no es compartida es preferible seguir trabajando para llegar a un punto de consenso.

Acudir a la votación como medio para aprobar acuerdos familiares se ve por la mayoría de los autores como una fórmula subsidiaria, hábil únicamente para vehicular acuerdos en defecto de consenso familiar, o para –a través de mayorías reforzadas previamente

⁷²⁴ Tàpies, J. (2011), pp. 204-205.

⁷²⁵ No es infrecuente que en los Consejos de administración de las empresas Familiares –pese a que el régimen legal de adopción de acuerdos sea la votación por mayorías simples o reforzadas–, se admita que en la practica raramente se procede a votar, y que las decisiones y acuerdos se adoptan más bien por consenso de sus miembros.

⁷²⁶ Del latín “cum sentire”.

establecidas— fijar los límites de lo que se entiende operativamente por consenso o mayoría suficiente para la familia.

3.2.4. Seguimiento personalizado de los temas familiares.

La personalización de las relaciones familia-empresa exige como estilo de gobierno propio el acercamiento personal a todos y cada uno de los miembros de la familia.

En cuando al consejo de familia y su función, requiere un esfuerzo específico por tratar con empatía las distintas y heterogéneas situaciones personales de los miembros de la familia, es decir, con un respeto e interés genuinos⁷²⁷.

Pero además, este acercamiento personal implica un esfuerzo adicional a las reuniones ordinarias de la familia, que se manifiesta en el seguimiento específico de los familiares necesitados de atención y de las circunstancias vitales de todos y cada uno de los miembros de la familia. Así, el liderazgo de los miembros del consejo de familia, y muy especialmente de su presidente, se mide por la cualidad o capacidad de atender ese estilo de relación personal e íntima que se requiere⁷²⁸.

3.2.5. La participación de los miembros de la familia y los procesos.

Otra consecuencia lógica de la personalización de las relaciones familia-empresa es que el gobierno de la familia tienda a facilitar y promover todo cuanto sea posible la participación de los miembros de la familia en todo tipo de reuniones y procesos. Desde este punto de vista, el consejo de familia no tiene una labor central sino instrumental, pues hará mejor su función cuanto más promueva la participación de los miembros de la familia en todo tipo de procesos y reuniones. Si la unidad entre los miembros de la familia se logra a través de la interiorización de las relaciones familia-empresa por parte de cada uno de los miembros de la familia, está claro que tal interiorización se facilita cuando estos miembros participan en los procesos de adopción de acuerdos, de debate, de trabajo, de información o de educación. Las personas aprenden, interiorizan libremente determinadas relaciones cuanto más se implican en el proceso que da lugar a estas.

Tal y como expresa Ward⁷²⁹:

⁷²⁷ Rodríguez, R. (2012), pp. 105-111.

⁷²⁸ Ward, J.L. (2004b), p. 124.

⁷²⁹ Ward, J.L. (2004b), pp. 138-139. “(...) what is essential to remember is that the process you as family members go through is as important as –if not more important than– the results. Successful families understand it’s not the decisions they come up with, the values they choose, and the accomplishments they make that carry the most weight. It is of greater consequence that they gain skills in working together as family members, and that they seek together, talk together, learn together, struggle together, get to know one another better, grow more tolerant of one another, and learn how to come to agreement as a group. These are the kinds of things that happen as they engage in such processes as developing policies, doing collaborative planning, enjoying a family reunion, or setting philanthropic goals.”

(...) resulta esencial recordar que los procesos por lo que pasan los miembros de la familia son tan importantes como –si no más importantes–, que los resultados. Las familias exitosas comprenden que lo más importante no está en las decisiones que adoptan, los valores que eligen o las metas que alcanzan. Es aún más fructífero que las familias adquieran capacidades trabajando juntas, buscando juntas, hablando, aprendiendo, esforzándose, conociéndose mejor unos a otros, crecer en tolerancia unos con otros, y aprender a llegar a acuerdos como familia. Estos son los frutos que se obtienen cuando los miembros de la familia participan juntos en procesos de aprobación de políticas familiares, planificación colaborativa, disfrutar de una reunión familiar o fijando objetivos para la filantropía familiar.

Poza⁷³⁰, por su parte, también subraya la importancia de la participación en los procesos para aumentar la confianza, la unidad y el compromiso de los miembros de la familia. Más aún, y en línea con las investigaciones de conducta organizacional, acepta que las personas apoyan más aquello que han contribuido a crear, y cuando lo hacen, sus empresas se desempeñan mejor.

En el mismo sentido Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns⁷³¹ señalan la importancia de la participación de los miembros de la familia, para comprometerse y amar –hacer libremente suyos los fines– de la empresa familiar.

Para ser una FEC vinculada a una EFMG exitosa, deben coexistir dos tipos de unidad: la unidad de los miembros de la familia entre sí y la unidad de cada miembro con la empresa familiar. Una de las bases fundamentales de esta unidad descansa en el amor, y como es bien conocido, resulta extremadamente difícil amar algo que no se conoce, y para conocerlo, tanto de un modo perceptual como abstracto, es necesario participar. En este sentido, puede afirmarse que para llegar a ser una FEC y una EFMG, la familia y la empresa deben actuar como estructuras de participación, pero no se puede olvidar que, para conseguir estructuras que realmente funcionen como estructuras de participación, es necesario que las personas estén dispuestas a hacer el esfuerzo por desarrollar un aprendizaje positivo.

3.2.6. La educación como medio idóneo de crecimiento en personalización.

La educación es un medio muy característico del gobierno familiar para cumplir con su finalidad. En efecto, los miembros de la familia como personas libres han de ser formados en todo aquello que hace referencia a la continuidad de la empresa familiar, de tal modo que puedan interiorizar y personalizar esa relación. Es importante a estos efectos advertir que la familia es ya de por sí naturalmente el primer agente educador de los hijos, es decir, que en toda empresa familiar, antes de que el gobierno de familia se plantee cualquier iniciativa educadora, se parte ya de una educación anterior genuinamente familiar. La diferenciación de la educación que se desarrolla en el ámbito netamente familiar es clara respecto a la educación que se desarrolla en el ámbito de gobierno de la empresa familiar.

⁷³⁰ Poza, E. (2009), p. 161.

⁷³¹ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, D. (2009), pp. 46-47. El autor diferencia, no obstante, entre formas de participación por competencias, cuando para participar se requiere una específica competencia profesional, y por representación.

La educación propia del gobierno de la empresa familiar parte y ha de considerar esa educación previa familiar.

Desde este reconocimiento de la dinámica evolutiva de la educación familiar pueden advertirse dos cuestiones:

- En primer lugar, que la educación propia de la empresa familiar puede significar un redescubrimiento o replanteamiento de la educación que tiene lugar en el seno de la familia.
- En segundo lugar, que existiendo una pluralidad o diversidad de familias, la educación desde el ámbito del gobierno de la empresa familiar puede suplir o complementar las carencias detectadas en las familias singulares, a la vez que puede señalar caminos de mejora de la educación en ellas.

La educación tiene como finalidad posibilitar que cada uno de los miembros de la familia tenga o adquiera los conocimientos y actitudes necesarias para personalizar los fines de la empresa familiar. Cada uno de los miembros de la familia podrá, en función de esa personalización libre, participar como empleado o directivo, intervenir como miembro del consejo de administración, asumir la condición de accionista, servir en el consejo de familia o en los distintos comités que se creen, ser parte de la asociación familiar o participar en las asambleas o reuniones familiares contribuyendo a su finalidad. Durante el ciclo de vida de cada uno de los miembros de la familia, el modo de participación puede variar, alternar o sumar diferentes formas.

Como hemos visto en el modelo conceptual expuesto en el Capítulo VIII, esa educación tiene distintos niveles. En primer lugar, presenta una dimensión más cercana a la persona en el eje que se refiere o plantea el propósito o sentido de la continuidad de la empresa familiar. Dentro de este eje relacionado con el propósito o sentido de la continuidad, se trata del legado, de la visión de futuro o sueño compartido familiar, así como de la continuidad, es decir, de cómo hacer real ese futuro desde ese pasado o legado recibido. La personalización a este nivel profundo muestra el amor por la empresa familiar. En segundo lugar, plantea una dimensión más relativa a las reglas que la familia ha de adoptar para facilitar esa continuidad empresarial, reglas que tienen que ver con los diferentes niveles de (1) gestión (2) gobierno representativo y (3) propiedad o asociación fundacional, tanto para el gobierno de la empresa como de la familia. Por tratarse de reglas, esta dimensión tiene más que ver con la voluntad. En tercer lugar, se plantea una dimensión más cercana a la inteligencia, pues versa sobre el conocimiento que hemos de adquirir sobre las distintas realidades u organizaciones de creación de riqueza que concurren en la empresa familiar, a saber, (1) empresas, (2) patrimonio y (3) filantropía.

En rigor, hablar de continuidad es hablar de educación. La educación o personalización de ese legado y visión de futuro por los miembros de la familia es el único camino de la continuidad. Tal y como expresan Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns⁷³²:

En una organización, es la persona quien aprende, y solo se puede decir en un sentido figurado que la organización ha aprendido algo. Como resultado de este aprendizaje, las personas están cambiando continuamente y, por lo tanto, también están cambiando las organizaciones a las que pertenecen. Por ello, ni las personas ni las organizaciones pueden considerarse sistemas estables, o sistemas que son incapaces de cambiar sus reglas de

⁷³² Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, D. (2009), p. 32.

decisión, y que siempre actuarán o reaccionarán de una forma predeterminada que puede ser conocida de antemano.

Para estos autores, tras las etapas tempranas de educación personal propia de la vida familiar, la educación para la continuidad de la empresa familiar tiene lugar a través de distintas *estructuras de aprendizaje*⁷³³:

La persona humana empieza su vida en una familia y es incapaz de sobrevivir sin la ayuda de los otros; para muchas personas, la familia es la primera realidad que experimentan, la familia les proporciona la intimidad necesaria para el desarrollo de su identidad, y en la familia alcanzan sus primeros y más básicos aprendizajes. El aprendizaje recibido y alcanzado en la familia tiene para toda persona una especial influencia a lo largo de toda su vida. La persona logra desarrollar su aprendizaje en el marco de estructuras, más o menos sencillas y más o menos formales, que están preparadas para enseñar y para aprender. En las FEC, se identifican tres estructuras de aprendizaje orientada cada una de ellas hacia el ejercicio de la libertad, de la participación y del emprendimiento.

La educación propia del gobierno de la familia ha de respetar los diferentes niveles de personalización que pueden tener lugar entre sus miembros. Ello implica que se ha de partir de niveles mínimos de educación en torno a la empresa familiar respecto a todos los miembros de la familia –tanto sujetos del gobierno familiar, como meros miembros de la familia que no forman parte de los acuerdos familiares–, hacia niveles más avanzados de formación específicos, como accionistas, miembros del consejo de administración, del consejo de familia o de la asociación familiar.

Ward⁷³⁴ subraya la importancia de educar a los miembros de la familia para trabajar efectivamente como colectivo o como grupo, y a tal efecto distingue tres áreas o escenarios propios de la educación: (1) las competencias interpersonales o para trabajar en grupo, (2) el crecimiento y desarrollo personal y (3) la cultura familiar.

La educación de los miembros de la familia tiene, pues, un diferente objeto que la formación empresarial que reciben los empleados de la empresa familiar, y se constituye como la herramienta o el vehículo idóneo en el que se sustenta el gobierno de la empresa familiar. Así, el consejo de familia no solo debe atender a los temas propios de esa educación –como se muestra en nuestro modelo conceptual– sino a las formas en que esa educación tiene lugar para lograr su fin: la contribución al sentido personal de los miembros de la familia respecto a la continuidad de la empresa familiar.

3.2.7. Líderes y asesores con conocimientos de familia.

Paulatinamente se pone de manifiesto que no solo hay un saber relativo a la empresa que ha de ser adquirido por los miembros de la familia, sino que también debe considerarse que hay un saber relativo específicamente a la familia –a la persona como ser íntimamente familiar–, de suma importancia para el desarrollo y buen fin del gobierno de la familia.

⁷³³ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, D. (2009), p. 79.

⁷³⁴ Ward, J.L. (2004b), pp. 121-122.

Este saber propio de la familia y sus dinámicas se muestra hoy de modo incipiente en algunos programas máster o especializados en matrimonio y familia, pero está aún lejos de generalizarse⁷³⁵.

En efecto, coadyuva a la finalidad del consejo de familia y del gobierno de la familia el saber qué es la persona como ser familiar en su intimidad, así como el conocimiento de las dinámicas personales y familiares en sentido amplio. Si la finalidad del gobierno familiar es la personalización de la continuidad empresarial a través de la familia, conocer quién es el hombre o que significa para él –hombre o mujer– ser familia, así como el engarce natural entre las realidades íntimas o familiares y las empresariales, será de la mayor importancia. Desde este punto de vista, resulta oportuno considerar la importancia de que los líderes de la familia, así como los profesionales externos que asesoran en el gobierno de la familia, sean expertos o tengan suficientes conocimientos de esta naturaleza.

El saber propio de la familia no es aún advertido como una cualificación que pueda perfilar al asesor idóneo para el gobierno de la familia en general y para el consejo de familia en particular. En la literatura de empresa familiar únicamente se alude a los facilitadores –como expertos en conducción de reuniones o dinámicas de equipos, sean o no familiares–, o a los consultores o asesores de empresa familiar más versados en cuestiones de gobierno. Tanto facilitadores como consultores o asesores de empresa familiar pueden tener distintas cualificaciones y, aun así, no conocer de modo suficiente qué es la persona en tanto que familia, qué es la familia y cómo han de conducirse las dinámicas familiares.

3.2.8. Intimidad personal, ocio y diversión en familia.

Una de las características distintivas de las reuniones familiares, según muchos de los autores, es la diversión de sus miembros y las actividades de ocio o juego compartido. No se trata solamente de una táctica dirigida a dar mayor informalidad a las reuniones, sino de una verdadera finalidad si lo que se busca es la comunicación íntima personal entre los miembros de la familia. De ahí que algunos adviertan la importancia que tiene la diversión en familia para su unidad.

Así lo expresa Ward⁷³⁶ de modo categórico hablando de las reuniones familiares en las familias multi-generacionales:

Es de crucial importancia que las reuniones familiares sean divertidas. Ninguna otra cosa logra unir tanto a la familia como la diversión.

⁷³⁵ Como referencia de la pujanza de los estudios especializados en familia, puede citarse el Instituto de Ciencias para la Familia de la Universidad de Navarra, que ha contribuido a la creación de otros institutos, principalmente en Latinoamérica, y su programa Máster en matrimonio y familia.

⁷³⁶ Ward. J. (2004b), p. 114. “of crucial importance, family meetings should be fun. Almost nothing brings a family together as much as fun”.

En la misma línea Eckrich y McClure⁷³⁷ sugieren que en las reuniones familiares – especialmente en la asamblea familiar–, se distribuya el tiempo en tercios asignándose uno a la educación, un segundo a la planificación y decisión, y finalmente un tercero a las actividades sociales y de diversión.

Incluyendo tiempo para la diversión en la agenda familiar, la familia puede demostrar que incluso tras una sesión en la cual haya habido alguna discusión, puede nuevamente disfrutar unida (...). En el largo plazo, es esa voluntad de disponer de tiempo para disfrutar de la mutua compañía lo que hará el esfuerzo de trabajar unidos como asociación familiar fructífero.

La diversión como ejemplo del juego tiene un profundo significado antropológico, pues muestra que la persona –el acto de ser personal humano– no es necesitante sino desbordante, jugar denota no necesitar. En el juego y la diversión puede mostrarse con más intensidad el ser personal, de modo que la unidad que se genera entre los miembros de la familia cuando juegan o se divierten juntos es de naturaleza muy profunda, tiene un alto grado cognoscitivo sobre quiénes somos, e ilumina determinadas verdades sobre la familia que sirven al objeto de la continuidad.

Quizá por ello sea común encontrar casos de empresas familiares que diseñan algunas de sus reuniones más importantes con esa finalidad principal de diversión familiar y comunicación personal, sea mediante viajes, actividades lúdicas en común, reuniones con dinámicas *off site*, etc.

3.3. Consejo de familia, gobierno familiar y gestión de conflictos.

En una organización formada por personas libres, con muy variadas motivaciones y fines, la cultura que promueve el gobierno familiar no es siempre suficiente para evitar que surjan algunos conflictos entre los miembros de la familia o entre miembros de la familia y de la empresa. Por otro lado, y aún más importante, la propia dinámica vital de las organizaciones conlleva distintos ciclos que son en cierto modo previsibles, y es función del gobierno de la familia anticipar los posibles conflictos que el futuro previsible o planificado pueda acarrear. En consecuencia, hay conflictos que pueden surgir y deben ser gestionados o resueltos, y conflictos que cabe anticipar y prevenir encauzando su solución para evitar que finalmente ocurran⁷³⁸.

Gallo⁷³⁹ subraya la importancia de que el consejo de familia tenga como una de sus finalidades principales la anticipación de problemas que puedan atentar contra la unidad, es decir, la prevención de riesgos de conflicto.

⁷³⁷ Eckrich, C. y McClure, S. (2012), p. 186. “By including time for fun in the family’s agenda, the family can demonstrate to itself that even after a sesión in which some tussling occurred, the family can enjoy its time together (...). In the long run, it is this willingness to set aside time to enjoy each other’s company that makes the effort of working together as a family association worthwhile.”

⁷³⁸ Bork, D. (1993), pp. 157-158.

⁷³⁹ Gallo, M.A. (2008a), p. 210. En el mismo sentido, subrayando la importancia de la prevención del conflicto y la utilidad de que exista un foro familiar que permita ejercer el control de la familia Gordon, G. y Nicholson, N. (2008), p. 284.

El consejo de familia es un órgano con dos funciones de gran importancia: implantar el acuerdo de familia, e identificar lo más pronto posible los problemas que se puedan dar en las relaciones de los miembros de la familia entre sí y con su empresa, y de ayudar a resolverlos.

El consejo de familia actúa de tres formas o en tres niveles, para promover la unidad evitando el conflicto.

a) En primer lugar, actúa generando unidad a través de la comunicación, la participación, la educación, propias de las reuniones familiares en que se transmite la cultura propia de la familia, valores, visión de futuro, continuidad. Esta tarea es ya de suyo esencialmente unitiva, y por tanto, aleja a la familia y a sus miembros del riesgo de división y conflicto. Este sería el plano más propiamente familiar, pues abre la relación personalizada y resulta más unitivo⁷⁴⁰.

b) En segundo lugar, el consejo de familia contribuye a la unidad evitando el conflicto, mediante la aprobación de políticas que enmarcan las reglas que han de ser seguidas en supuestos que podrían tener distintas alternativas de decisión. Así, las reglas que ordenan el acceso de los miembros de la familia al trabajo en la empresa familiar, o las reglas que establecen u ordenan la compra y venta de acciones entre miembros de la familia. Este es el campo propio de los protocolos familiares y acuerdos o reglamentos familiares en general, que en cierto modo, o bajo esta perspectiva, pueden entenderse como instrumentos de prevención de conflictos. Este segundo nivel denota en ocasiones que la familia no cuida suficientemente el primer nivel cultural, y espera –a veces ilusoriamente– que la mera existencia de reglas y/o sanciones pueda alejar el conflicto latente entre miembros de la familia.

c) En tercer lugar, y de modo más traumático, el consejo de familia puede verse abocado a la puesta en marcha de procedimientos de resolución de conflictos específicos relativos a miembros de la familia, y en ciertos casos a la adopción de decisiones al respecto⁷⁴¹.

Desde la perspectiva antropológica de la persona son más unitivos los niveles primero y segundo de acción del consejo de familia, que el nivel tercero más resolutivo. En cierto modo, que el consejo de familia haya de involucrarse en los conflictos y llegar a la adopción de decisiones, es un síntoma de que el nivel de unidad, comunicación y educación alcanzados son claramente insuficientes. Sería erróneo confiar únicamente en

⁷⁴⁰ Astrachan, J. y McMillan, K. (2003), p. 34. Amat, J.M. (2007), pp. 173-174. En nuestra opinión, una visión de futuro o sueño familiar compartido realmente o construido libremente por los miembros de la familia tiene más poder unitivo –y previene mejor el conflicto– que una lista exhaustiva de reglas de conducta. La experiencia muestra que hay más unidad en las familias que disfrutan o se divierten juntas, que en las familias en que se precisan reglas pues ya hay conflictos latentes que no se superan.

⁷⁴¹ En un informe sobre la empresa familiar en España, 2007, y de alcance global 2007-2008 elaborado por Pricewaterhousecoopers, se evidencia que un 24% de empresas familiares tienen consejos de familia, mientras que solo un 20% de las mismas en España o un 27% a nivel global, tienen mecanismos de resolución de conflictos. Estos datos sugieren que las familias confían en que sea el propio consejo de familia el mecanismo de resolución de conflictos, lo cual en nuestra opinión puede ser un error, debido a la dificultad de que su composición lo permita. Pricewaterhousecoopers (2008), pp. 34-35 y Pricewaterhousecoopers (2009), pp. 43-44.

la existencia de procedimientos de resolución de conflictos o en la existencia de sanciones o reglas, como garantía de que no haya conflictos en el seno de la familia. No obstante, la experiencia muestra a menudo familias que intentan evitar el conflicto acudiendo a procedimientos formales y sanciones, antes que invirtiendo en la promoción de culturas sanas de comunicación, participación y educación de los miembros de la familia⁷⁴².

Es asimismo importante advertir y subrayar que la gestión de conflictos por parte del consejo de familia requiere de un estadio avanzado en la evolución generacional de la familia o, cuando menos, de que haya un número muy amplio de miembros de la familia que permita de suyo que quienes participan en el consejo de familia no sean quienes estén afectados por el conflicto. En la práctica, las empresas familiares de primera y segunda generación, aún las de tercera generación, no pueden afrontar bien los conflictos en el seno del consejo de familia, pues a menudo el propio consejo de familia no está estructurado en su composición para poder afrontar el problema. En la mayoría de los casos de conflictos familiares en estas generaciones iniciales, el mismo conflicto afecta al funcionamiento del consejo de familia porque se da entre sus miembros u otros miembros muy allegados⁷⁴³. En efecto, es este un problema principal de los consejos de familia en sus primeras evoluciones, que puede llegar a hacer inviable su funcionamiento ordinario, paralizando o suspendiendo su actividad.

Se advierte así una cierta distancia entre la teoría y la práctica, pues en la literatura de empresa familiar se tiende a admitir unánimemente la función del consejo de familia en la resolución de conflictos, pero no se acierta a ver que en las primeras etapas de su evolución –coincidentes con las primeras generaciones–, no llega a tener una composición que le permita cumplir efectivamente con esta función. Más bien al contrario, el consejo de familia se ve paralizado o suspendido en sus actividades ordinarias por razón del conflicto surgido entre sus miembros.

Desde este punto de vista, el consejo de familia en sus primeras etapas –aunque también podría decirse que en todas ellas–, tiende más a gestionar o administrar que a resolver directamente los conflictos⁷⁴⁴. Esta función de prevención y anticipación, así como de gestión o administración del conflicto cuando tiene lugar, es más propia de la perspectiva que aporta la antropología de la persona. Así, el consejo de familia, mediante su actividad ordinaria, anticipa, prevé, racionaliza, planifica, objetiva, comunica, suaviza, debate, consensua, persuade, e incluso refiere al procedimiento establecido para llegar a una solución en caso de conflicto.

Debe, por tanto, diferenciarse claramente entre la función del consejo de familia como órgano de gobierno que prevé los conflictos y gestiona su impacto en la familia, con la función más decisoria de resolverlos colegiadamente. Esta función más específica de resolución o decisión sobre conflictos, podría de hecho minar la autoridad del propio consejo de familia en determinados casos, y es discutible que sea bueno que el consejo

⁷⁴² Una de las preguntas más habituales en las familias que se plantean elaborar un Protocolo familiar es la relativa a su validez legal o ejecutabilidad, lo que denota que buscan más evitar el conflicto por el posible miedo a la sanción legal que por hacer desaparecer los motivos a través del buen clima entre los miembros de la familia. Este es un error lamentablemente muy extendido, y que es la causa de que hayan proliferado modelos de protocolos Familiares excesivamente legalistas o susceptibles de sanción jurídica.

⁷⁴³ De hecho, uno de los problemas más agudos para el correcto funcionamiento del consejo de familia es que su composición se diseñe de tal modo que no se vea afectado por los previsibles conflictos futuros, es decir, que no vea paralizada su actuación hasta que no se resuelva el conflicto entre sus miembros.

⁷⁴⁴ Astrachan, J. y Stider, A. (2005), p. 41.

de familia se vea finalmente afectado por esa actividad más judicial. Parece más aconsejable, así pues, que el consejo de familia sea el foro de debate o de gestión de tales conflictos, que en su caso ponga en marcha los medios para solucionarlo mediante conversaciones, reuniones, exhortaciones al acuerdo, persuasión, fijación de políticas, toma en consideración de informes de especialistas que puedan ayudar, etc., con un estilo más bien mediador.

Sin embargo, cuando el conflicto persiste y/o exige la adopción de una decisión dirimente, parece aconsejable que la resolución del conflicto se encomiende a otro órgano diferente al consejo de familia, como por ejemplo un comité formado *ad hoc* para la resolución de conflictos, o un procedimiento formal externalizado de mediación o arbitraje.

Por último, es importante advertir que los conflictos familiares no tienen en muchas ocasiones una dimensión material o tangible, que permita su fácil resolución mediante una decisión. Incluso cuando es posible llegar fácilmente a una solución, no es posible su implementación por medios forzosos o jurídicos. De ahí que no tenga mucho sentido esperar que la coacción propia de lo jurídico o las sanciones puedan servir a la finalidad de restaurar la unidad familiar⁷⁴⁵. En aquellos casos en que el consejo de familia, tras llevar a cabo las gestiones posibles o poner en práctica los procedimientos –de mediación o arbitraje– establecidos, no sea capaz de restaurar la unidad entre los miembros de la familia, tiene que plantearse e incluso acordar la exclusión de los miembros de la familia incumplidores o que no estén alineados con los valores y cultura de la familia. Este acuerdo de exclusión de la pertenencia a los acuerdos familiares es, en última instancia, la fuerza coactiva que puede usar el consejo de familia legítimamente⁷⁴⁶.

3.4. Consejo de familia, gobierno familiar y libertad personal.

3.4.1. El gobierno de la familia como *estructura estructurante*.

La familia es, desde el punto de vista antropológico, una *estructura estructurante*.

Como *estructura* la familia se une por el vínculo del amor –mientras que la empresa se une por el vínculo de amistad– entre sus miembros, y así, el consejo de familia como órgano de gobierno representativo de la familia ha de coadyuvar a incrementar ese vínculo. El vínculo de amor, nexo unitivo de la familia, tiene en la empresa familiar una temática o contexto específico formado por las relaciones entre la familia y la empresa en sentido amplio.

Pero más allá de ser una *estructura*, la familia es *estructurante*, es decir dinamizadora u ordenadora de las realidades con que se relaciona. Siendo la persona en su intimidad

⁷⁴⁵ ¿Cómo hacer cumplir con los valores de la familia si un miembro no es honesto, o austero, o puntual en el trabajo, o respetuoso? ¿Cómo lograr que se rectifique una decisión que permitió a un miembro de la familia entrar a trabajar en la empresa familiar sin cumplir con los requerimientos establecidos? Desde luego, no por métodos coactivos que romperían la unidad básica familiar.

⁷⁴⁶ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, D. (2009), p. 94. Este acuerdo de exclusión de la pertenencia a los acuerdos familiares puede conllevar a su vez exclusión de la propiedad, o del trabajo en la empresa, o del servicio como consejero, lo cual dependerá de la actuación de otros órganos de gobierno. Sin embargo, también hay que puntualizar que no cabe, en rigor, exclusión de la familia como refiere Gallo, sino de la familia empresaria, es decir, de los acuerdos familiares que la constituyen en gobierno.

familiar, esa intimidad atrae o arrastra hacia sí todas las demás vertientes de su actividad, y en esa dinámica de atracción, las ordena o dota de sentido personal.

Cuanto más profundo es el vínculo unitivo de la *estructura* –la familia– más dinamiza u ordena las realidades con que se relaciona, es decir, más *estructurante* se muestra. Cuanto más superficial es el vínculo unitivo o amoroso propio de la familia como *estructura*, menos energía dinamizadora tiene de otras realidades. Desde este punto de vista antropológico, la familia en su relación con las realidades empresariales puede ser más o menos aportadora de vitalidad o energía, incrementando o disminuyendo el vínculo unitivo de la empresa y de la familia misma.

Así lo expresa Sellés⁷⁴⁷:

(...) una familia –escribe Polo– es una estructura estructurante (no lo es si los padres no quieren tener hijos). Es evidente que se reestructura si se abre a posibilidades; en cuanto esas posibilidades se llenan, hay un cambio estructural, que es el desarrollo de la estructura estructurante de acuerdo con lo cual se llega a otra etapa. Se pasa de engendrar hijos a educar niños, de educar niños a formar hombres, etc. Pero también es claro que es precisamente la familia la que más en crisis está (...). Esto indica que la familia no es en la actualidad lo que debe ser, una estructura estructurante; por una parte, porque su unión estructural, por endeble, se fragmenta fácilmente en sus variadas posibilidades; por otra, porque en los países más desarrollados carece de hijos (apenas se repone la sucesión generacional).

Como hemos visto a lo largo de las páginas de esta investigación, las evoluciones de las estructuras propias de la empresa familiar, vistas desde el punto de vista de la familia, demuestran esta gran vitalidad estructurante. Y ello en varios sentidos que conviene señalar.

a) En primer lugar, la vitalidad estructurante de la familia se muestra en el ámbito de las instituciones empresariales del modo en que hemos descrito al tratar nuestro modelo conceptual. Así, la familia es *estructurante* de empresas a través de su vitalidad emprendedora; empresas que tendrán a su vez una dinámica de crecimiento individual, agrupado o corporativo en lo que atañe a su organización.

b) La familia es también *estructurante* de patrimonio familiar, a través de su mentalidad de preservación de riqueza. En la estructuración del patrimonio familiar, como diferenciado de las empresas operativas, se manifiesta además un mayor nivel de autonomía de la familia respecto a estas. De ese modo, o desde esa estructura patrimonial familiar, las familias muestran con mayor claridad su capacidad de *estructurar* aún con mayor libertad sus empresas actuales o futuras. Como también hemos visto, las estructuras patrimoniales pueden dar lugar a los denominados *family offices* u *oficinas familiares* desde las que, además de dirigirse las inversiones de la familia, llegan a prestarse servicios a los miembros de la familia en los más variados aspectos, en ocasiones ni siquiera relacionados con la empresa⁷⁴⁸.

⁷⁴⁷ Sellés, J.F. (2013b), p. 308.

⁷⁴⁸ Así se evidencia en el uso o disposición de fondos familiares para educación, y muy especialmente para coadyuvar a miembros de la familia que tengan una concreta necesidad de salud, personal, financiera o de otro tipo.

c) En tercer y último lugar, la familia es también *estructurante* en lo que toca a las instituciones de filantropía o fundaciones, que evidencian la voluntad de compartir de esa familia.

Es propio del consejo de familia, como órgano de gobierno representativo de la familia, contribuir al incremento de este carácter *estructurante*, y así lo muestra su evolución y sus tipologías⁷⁴⁹. El consejo de familia de algún modo refleja este carácter atractivo de la familia como *estructura*, de un lado, y el carácter dinamizador o *estructurante*, de otro. Así se explica la razón de que el consejo de familia atraiga hacia sí –en todos sus estadios de evolución– el conocimiento de las realidades con que la familia se relaciona a efectos de ordenarlos o gobernarlos. Por ello, cuando los órganos propios de gobierno de la empresa, patrimonio o filantropía no están suficientemente diferenciados, el mismo consejo de familia pasa a ocupar su función⁷⁵⁰.

Pero a su vez, se advierte que en la evolución de ambas realidades empresariales y familiares, el consejo de familia va dando paso –podría decirse también que *estructurando*– a los órganos de gobierno de las empresas, del patrimonio y de las fundaciones. Conforme la familia va *estructurando* esas distintas realidades empresariales, patrimoniales y fundacionales o filantrópicas, el gobierno corporativo y sus órganos evolucionan de modo que el consejo de familia va adquiriendo una mayor pureza o alineamiento de sus funciones con su fin. Así, con la creación de consejos de administración, juntas de accionistas, consejos de accionistas u *owner's councils*, *family offices* u oficinas familiares, consejos de fundaciones y demás estructuras de gobierno corporativo, el consejo de familia se ve libre de ser el *agente principal estructurante* –en defecto de otro– y puede enfocarse a su verdadero fin.

En el ámbito de la familia ese carácter *estructurante* de la familia se advierte en la creación de los órganos de gobierno familiar –en rigor, la asociación familiar y el consejo de familia–, en la creación de otros foros propios de la familia como la asamblea o reunión familiar, a la que acuden miembros de la familia que no forman parte del gobierno acordado (cónyuges o familia política, familiares que han optado por quedarse fuera de ese gobierno, menores de edad, etc.). Otros ejemplos claros de esa vitalidad estructurante de la familia serían los diferentes comités de familia –formación, comunicación, NxG, etc.–, los consejos de mayores, y los muy diferentes diseños de reuniones familiares (familia política, mujeres, miembros de la familia en zonas geográficas determinadas, etc.).

Como hemos visto, Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns⁷⁵¹ advierten con claridad esta vitalidad *estructurante* de la familia y constatan entre las familias empresarias comprometidas (FEC) y las familias empresarias multigeneracionales (EFMG) el uso efectivo de lo que denominan estructuras de pertenencia, de representación, de remuneración, de libertad, de participación y de emprendimiento.

El consejo de familia se muestra así como un órgano de gobierno que, por un lado, ha de coadyuvar a incrementar la unidad de la familia – lo cual se lleva a cabo incrementando el amor, vínculo unitivo de la familia–, y por otro lado ha de dinamizar u ordenar su carácter estructurante de las realidades empresariales, patrimoniales y filantrópicas. En

⁷⁴⁹ Davis, J. (2008), p. 135.

⁷⁵⁰ Esta atracción propia de lo familiar, explica por que en muchas ocasiones se confunde el consejo de familia con los comités de dirección, Consejos de administración, juntas de accionistas, comités del family office u oficina familiar, comité de la fundación etc.

⁷⁵¹ Gallo, M.A. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, D. (2009), p. 43 y pp. 46-48.

ambas dimensiones el consejo de familia ha de aspirar e inspirar a la familia grandes ideales y objetivos, coadyuvando a la institucionalización.

Tal y como señala Sellés⁷⁵²:

Sin embargo, en la medida en que las empresas sean estructuras estructurantes –opina Polo–, serán agentes del cambio. Para ello hace falta, aparte de desterrar la neurosis de poder y de transformar los medios en fines, no caer en la rutina... las instituciones solamente funcionan bien cuando tienen grandes objetivos, y se entienden a sí mismas como estructuras estructurantes, es decir, como procesos en los cuales ciertas posibilidades, ciertos fines, pasan a ser puntos de partida, medios.

3.4.2. El gobierno de la familia y la libertad personal.

En su tarea de gobierno, el consejo de familia ha de conducirse con un delicado respeto a la libertad personal de todos los miembros de la familia. Además de la natural distinción entre empresa y familia, debemos también distinguir la familia empresaria –según el marco de gobierno de la empresa familiar–, de la familia natural. La posibilidad de formar parte del gobierno de la familia empresaria, es decir, de pertenecer a la empresa familiar, no se identifica con el mero hecho de ser miembro de la familia. Así como un miembro de la familia puede mantenerse libremente al margen de los acuerdos familiares respecto a la empresa familiar, también puede decidir dejar de ser parte de dichos acuerdos. El gobierno de la familia, en correspondencia con las notas de la intimidad de la persona humana, ha de ser enteramente libre. Solo están y participan quienes libremente aceptan estar⁷⁵³.

Esta libertad íntima de las personas se refleja también en la libertad de constitución de nuevas familias en el matrimonio. De ahí que sea más justo hablar en empresa familiar de familias en plural que de familia en singular, pues la empresa familiar está constituida por distintas familias.

Este hecho presenta una radical importancia, pues el gobierno de la familia no puede en ningún modo ejercerse forzando o manipulando esa libertad de las personas y de las familias. Más bien, la vitalidad familiar solo se despliega cuando se respetan las notas configuradoras de la intimidad humana personal, y muy principalmente la libertad de los miembros de la familia⁷⁵⁴.

Tanto en la elaboración conceptual teórica como en la experiencia, se advierte una tendencia a utilizar la familia como un elemento que coadyuva a manipular, e incluso a forzar la voluntad de los miembros de la familia, en favor de objetivos empresariales.

La libertad personal no significa que nuestra voluntad pueda modificar lo que una buena empresa o familia sea, sino que somos íntimamente libres para ser lo que somos sin restricción. Así, los miembros de la familia pueden libremente desarrollarse, e incrementar el vínculo unitivo propio de la familia (el amor), y de la empresa (la amistad),

⁷⁵² Sellés, J.F. (2013b), pp. 308-309.

⁷⁵³ Solé-Tristán, J. (2007), pp. 122-123. El reconocimiento de la libertad personal obliga a la familia a enfrentar la complejidad que genera y hace de la cohesión una tarea continua.

⁷⁵⁴ Corbetta, G. y Tomaselli, S. (2008), p. 22.

perfeccionando así la familia y la empresa como estructuras. No cualquier conducta es adecuada a una buena empresa⁷⁵⁵, ni cualquier conducta es adecuada a una buena familia⁷⁵⁶.

El consejo de familia debe, pues, respetar la libertad de los miembros de la familia para aceptar ser parte de la empresa familiar, es decir, del gobierno que la sustenta; pero además también debe promover una visión de las empresas, el patrimonio y la filantropía, así como de la familia, que sea acorde con la intimidad personal humana y pueda ser objeto de libre aceptación. Desde este punto de vista, el consejo de familia, si quiere ser el órgano representativo del gobierno de la empresa familiar, ha de ser docto en qué tipo de institución sea la empresa, así como docto en qué tipo de institución sea la familia. Así, del mismo modo que evitará plantear visiones de la empresa que se alejen de lo que la empresa es y ha de ser –por ejemplo, obteniendo lucro de actividades contrarias a la ética, o acomodándose en la rutina o mediocridad–, también evitará plantear visiones de la familia que no respondan fielmente al carácter amoroso de su vínculo unitivo.

En la literatura de empresa familiar no se ha profundizado aún en que sea o signifique ser familia⁷⁵⁷. Menos aún, se ha procedido a su definición distinguiendo fenómenos que pueden encuadrarse en el concepto de familia, respecto de otros fenómenos que no merezcan tal consideración. Así, se entiende por familia una indefinida multiplicidad de relaciones más o menos admitidas sociológicamente, de modo acrítico.

En fin, el consejo de familia, en el ejercicio de su función de gobierno, coadyuvará con la visión antropológica de la familia y la empresa *a dotar de sentido personal la intimidad de todos y cada uno de los miembros de la familia en relación a la continuidad empresarial*.

3.4.3. Gobierno de la familia y futuro de la empresa familiar.

Si, como hemos visto, el fin del gobierno de la empresa familiar es contribuir al sentido personal de los miembros de la familia en relación a la continuidad de la empresa, y esta contribución ha de hacerse respetando la libertad de personas y de familias, el gobierno de la empresa familiar no ha de buscar la continuidad, por así decirlo, a costa de esas personas o de esas familias.

Si esto es así, la extendida concepción que entiende como un fracaso el que una empresa familiar no continúe habría de considerarse errónea. En la práctica, y conforme a esa misma mentalidad, llega a entenderse que la tarea del gobierno de la familia está subordinada lisa y llanamente a la continuidad empresarial, y ello con lamentables consecuencias en muchas familias.

⁷⁵⁵ Así, no ayuda a incrementar el vínculo unitivo empresarial ni constituye una buena empresa la conducta de aversión al riesgo, la pereza que impide emprender, la falta de colaboración, la avaricia o la soberbia.

⁷⁵⁶ No se adecúan a la intimidad humana personal ni incrementan el vínculo unitivo propio de la familia, el rechazar los hijos, la poligamia, las uniones entre personas del mismo sexo y muchas otras conductas que impiden el desarrollo del amor como vínculo incondicional.

⁷⁵⁷ No nos referimos aquí a la indagación de que sea la familia como “sistema”, cuestión que sí ha sido tratada en la literatura de empresa familiar desde el ámbito de la psicología de la conducta y la terapia. Bork, D. (2013), pp. 41-51.

La empresa familiar tendrá futuro si se respetan dos factores: de un lado, la realidad que la empresa y la familia son y su modo genuino y típico de contribuir a la generación de riqueza, y de otro, la libertad personal de los miembros de las familias para adherirse a esas visiones y pertenecer a su gobierno.

A menudo se habla de la empresa familiar en singular, es decir, como si en la realidad existiera una sola empresa y una sola familia que hay que compatibilizar. Esta visión es un error, pues no hay en rigor una familia sino una pluralidad de familias, y tampoco hay en rigor una empresa, sino habitualmente una pluralidad de empresas, patrimonio y actividades filantrópicas. La riqueza se manifiesta en esa diversidad o pluralidad. Por ello, conviene a la perfección de la intimidad humana –que es también familiar– el desarrollo de múltiples formas de riqueza en el ámbito de la empresa, así como de diversas formas de riqueza en el ámbito de la familia.

La vitalidad familiar debiera llevar consigo quizá una mayor riqueza emprendedora de las distintas familias dentro de una empresa familiar, y ello habrá de intentar compatibilizarse con no atentar contra la riqueza ya existente, pero ver con buenos ojos que –en el ejercicio de su libertad–, se creen otras empresas en el seno de una gran familia. Quizás las realidades que conocemos como FEC y EFMG se deban al tamaño y/o notoriedad alcanzado por determinadas empresas, y no todas puedan aspirar a alcanzar ese nivel. Pero sí habría de ser posible la permanente contribución de las familias al sostenimiento e incremento de la riqueza existente –la empresa familiar en singular–, con la creación de nuevas fuentes de riqueza de acuerdo a su identidad.

El consejo de familia llegaría a actuar, pues, como plataforma de nuevos emprendimientos que con el tiempo darían lugar a distintas estructuras de gobierno familiar, y por lo tanto, a nuevos consejos de familia.

CONCLUSIONES

1. Los consejos de familia se han consolidado como una práctica de gobierno extendida en las empresas familiares de muy distintas culturas, pese a no estar prescritas legalmente. La generalización de las prácticas de gobierno corporativo en la década de los noventa, así como la labor divulgativa de las asociaciones y las cátedras o centros de empresa familiar a nivel mundial, han incidido mucho en su desarrollo y consolidación. Tras un estudio realizado en España en los años 2004, 2005 y 2006, con una muestra de 1.237 empresas familiares medianas y grandes, se constata que el consejo de familia es el órgano de gobierno más valorado y que más satisfacción genera.

2. El consejo de familia aparece en la literatura de empresa familiar a finales de la década de los ochenta, como un órgano de gobierno *formal y representativo*, diferenciado pues de las reuniones familiares informales, y que actúa en un nivel paralelo al consejo de administración. Así, para Ward, el consejo de administración es el órgano de *gobierno representativo* de los accionistas en la empresa, y el consejo de familia se configura como el órgano de gobierno representativo de la familia. Lansberg, por su parte, destacará su función de servir de *foro de comunicación* familiar con una especial trascendencia en facilitar la sucesión.

En la década de los noventa los autores comenzarán a fijarse en los consejos de familia, si bien confundiendo en muchas ocasiones su función y ámbito subjetivo. En efecto, pese a ser tratados como órganos de gobierno, su configuración subjetiva es a menudo *inclusiva* y por tanto sin posibilidad de distinguirse respecto a una mera reunión informal de la familia con funciones de comunicación. Durante esta década, los autores prestarán atención a los consejos de familia desde diferentes ámbitos, como por ejemplo, el impacto positivo de la buena comunicación familiar sobre el funcionamiento de la empresa, la delimitación de las relaciones entre familia y empresa a través de los protocolos familiares, y la sucesión. La importancia de las funciones del consejo de familia se ligará a la evolución generacional de la empresa familiar, entendiéndose que su consolidación comienza a ser necesaria –no solo conveniente– a partir de la denominada etapa de consorcio de primos o dinastía familiar, es decir, la tercera generación de la familia en la empresa. No obstante, es generalizada la acepción del consejo de familia como órgano de gobierno conveniente ya en la primera transición generacional de la empresa familiar, es decir, de la primera a la segunda generación.

En la primera década del milenio, la literatura comienza a desarrollar conceptos sobre la estructura y operatividad de los consejos de familia y se generaliza su utilización práctica en las empresas familiares, que, a menudo, los crean en sus protocolos familiares como órgano de gobierno de los acuerdos. Desde un punto de vista de gobierno corporativo, se configurará su naturaleza de órgano interlocutor del consejo de administración, hábil para que la familia se posicione ante los órganos de la empresa *con una sola voz*. Asimismo, se subrayará su carácter familiar y la importancia de que no actúe como un órgano de *vigilancia* respecto al consejo de administración. Si en el sistema empresarial el órgano de gobierno ha de ser el consejo de administración, y en el sistema familia el órgano de gobierno es el consejo de familia, en el sistema propiedad se configurará el consejo de propietarios o dueños, *owner's council*, que en algunos casos se confundirá con el consejo de familia o compartirá sus funciones, y en otros casos actuará diferenciadamente. Así la conceptualización del consejo de familia y su función de gobierno se irá depurando y

singularizando conforme se distingue corporativamente respecto del consejo de administración, primero, y respecto del consejo de propietarios o dueños, *owner's council*, después. La generalización del uso de los consejos de familia a nivel mundial dará lugar a la elaboración de casos por los autores, que dan así referencia de su funcionalidad práctica. Asimismo, comienza a perfilarse con mayor claridad la diferenciación corporativa entre el consejo de familia y la asamblea o asociación familiar, es decir, entre el cuerpo de gobierno o *constituency* primario familiar y el órgano delegado o representativo de aquél. La especial atención a la evolución de las empresas familiares en sus transiciones generacionales dará lugar a una mayor precisión en la definición de las funciones que asumen los consejos de familia y cómo pasan de *inclusivos* a *representativos* a partir de la tercera generación propia de los consorcios de primos. La evolución de la familia y de las estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas, generará una actividad que comienza a dotar de justificación efectiva práctica a la *función de gobierno* del consejo de familia frente a su inicial función de *foro de comunicación*.

3. En cuanto a las diferentes aproximaciones o lugares teóricos relativos a los consejos de familia, se distinguen los siguientes. En primer lugar, el propio del desarrollo del sistema familia a través de las *reuniones familiares* y su función originaria de comunicación. En efecto, la puerta de entrada a los consejos de familia radica en su función de *foro de comunicación* para los miembros de la familia. De ahí que, durante la primera etapa de la literatura, no se distinguiera bien entre la *reunión familiar* y el *consejo de familia*.

En segundo lugar, en el ámbito del lugar teórico correspondiente a la sucesión y a los *protocolos familiares* se aprecia ya la función de gobierno del consejo de familia, por cuanto el protocolo familiar supone la constitución de un cuerpo de gobernados o *constituency*, con unas normas claras que tutelar. El consejo de familia se popularizará en gran medida gracias a la generalización práctica de los protocolos familiares.

En tercer lugar, se aprecia otra esfera de importancia teórica que tendría que ver con la *estrategia y la planificación*, así como con la *visión de futuro o sueño compartido* de la familia. El consejo de familia adopta aquí un papel proactivo que, en ocasiones, trasciende el mero nivel empresarial para proyectarse sobre el patrimonial y el filantrópico. Desde este punto de vista de la planificación y de la visión de futuro, el consejo de familia pasa a ser un órgano con una funcionalidad trascendental para la empresa familiar. Además de ser el órgano que dinamiza esa visión de la familia, pasará a configurarse como el brazo planificador y tutor de la ejecución de dicha visión.

En cuarto lugar, se distingue un enfoque o aproximación desde el ámbito del *gobierno corporativo* que tiene que ver con los órganos de gobierno de la empresa y de la familia como ámbitos de toma de decisiones interconectados entre sí. Desde este punto de vista, la progresiva profesionalización de los consejos de administración y la participación de consejeros externos e independientes, promoverán la proliferación de los consejos de familia como los ámbitos propios de la participación propia y exclusivamente familiar. Por otro lado, este paralelismo entre los consejos de administración y los consejos de familia como *representativos*, respectivamente, de accionistas y de la familia, llevará a un desarrollo más profesional –de modo similar a los consejos de administración– en lo que a los consejos de familia se refiere: liderazgo, composición, funciones, modo de adopción de acuerdos, presupuesto, tipos, etc. En este ámbito se producirá también la diferenciación de los distintos órganos de gobierno estrictamente familiares, es decir, la *asociación familiar*, la *asamblea familiar*, el *consejo de familia* y los *comités familiares*.

Así, la *asociación familiar* podrá definirse como el cuerpo de gobernados o *constituency* que aprueba unas normas determinadas a las que se someten, el *consejo de familia* como el órgano de gobierno representativo de ese cuerpo de gobernados (que podrá ser *inclusivo* o *representativo*, según esté compuesto por todo los miembros de la asociación familiar o solo por algunos de estos), la *asamblea familiar* como la reunión amplia de la familia, a la que habitualmente acuden cónyuges o familiares políticos y miembros jóvenes de la familia, y por último, *comités familiares*, que son grupos de trabajo que actúan por delegación del consejo de familia.

En quinto lugar, el enfoque propio del ámbito terapéutico, sistémico y de intervención para la gestión de conflictos. Bajo este enfoque se desarrollará la función de comunicación –proactiva o colaborativa– propia del consejo de familia, subrayándose su eficacia sobre la cohesión en el gobierno, así como su papel en la prevención y gestión de conflictos.

Por último, desde el plano de la cultura y valores, así como del legado de la empresa familiar, se abrirá un campo muy específico para el desarrollo de funcionalidades específicas de los consejos de familia.

4. En los años iniciales de la literatura sobre consejos de familia existe una gran confusión en lo que respecta a su definición y concepto. Con el término consejo de familia los autores se refieren según los casos a las *reuniones familiares*, a las *asambleas familiares* y a las *asociaciones familiares*, y en no pocas ocasiones a varias de estas figuras. Del mismo modo, resulta difícil conceptualizar o delimitar su fisonomía pues, a la vez, se confunden las denominaciones de *asamblea familiar* y de *asociación familiar*, que son a su vez, órganos del gobierno de la familia en función de los cuales el consejo de familia delimita sus funciones y las coordina.

Como regla general, se puede decir que los consejos de familia son comúnmente definidos como “foros” y a su vez como “estructuras de gobierno”, sin que los autores aclaren bien si la nota definitoria es su carácter de vehículo de comunicación (foros) o su carácter de órgano de toma de decisiones (estructura u órgano de gobierno). La explicación de esta duplicidad de elementos en la definición se encuentra en la práctica común y extendida, entre las empresas familiares de primera y segunda generación, de formar consejos de familia inclusivos o de toda la familia. Esta práctica, a su vez, presenta una muy variada casuística, en la que se pueden distinguir familias que utilizan el consejo de familia únicamente como un foro relegando las decisiones a las juntas de accionistas y a los consejos; familias cuyo consejo de familia es en parte foro y en parte órgano de gobierno; y familias cuyo consejo de familia es estrictamente un órgano de gobierno. Estas diferentes prácticas llevarán a una cierta confusión teórica acerca de su naturaleza como foro o como órgano de gobierno, o a una mezcla de ambos.

En nuestra opinión el consejo de familia podría definirse como *un órgano (no un foro), formal y continuo, para la información, deliberación y toma de decisiones sobre las cuestiones de la familia relacionadas con la empresa y patrimonio familiares.*

La naturaleza de los consejos de familia puede resumirse a través de las siguientes notas: “familiaridad”, “formalidad o legitimidad”, “autoridad”, “dinamicidad-plasticidad” y “continuidad”. El consejo de familia tiene, por tanto, una naturaleza formal (no informal), estable y continua (no discontinua, salvo excepciones), de información y deliberación aunque orientada a la decisión (no meramente informativa o de diálogo), y finalmente de autoridad (no ejerce un poder legalmente coactivo).

5. La reflexión sobre cuáles sean los fines del consejo de familia presenta una problemática específica, a saber, la confusión entre “fines” y “funciones”. La literatura existente sobre consejos de familia recoge a menudo indistintamente fines y funciones, por lo que resulta difícil ahondar en su finalidad o finalidades principales para que ello permita una ordenación más razonada de sus diferentes funciones. Muchos de los autores que se han acercado al fenómeno de los consejos de familia se centran en describir los casos que se encuentran sin realizar mayores reflexiones. En consecuencia, existe un exceso de descripción de las muy distintas y heterogéneas funciones que los consejos de familia desarrollan en la práctica, y una ausencia de reflexión pausada sobre su finalidad esencial. También se aprecia una laguna en lo que a la ordenación razonada de las funciones se refiere.

Respecto al gobierno de la empresa, las funciones del consejo de familia que destacan en la literatura serían, en primer lugar, servir de foro de comunicación y debate familiar hábil para preformar la voluntad de los órganos de gobierno de la empresa; en segundo lugar, ser el interlocutor de tales órganos representando a todos los miembros de la familia “con una sola voz”; en tercer lugar, proteger a los órganos de gobierno de la empresa de la familia, evitando intromisiones indebidas de ésta en la actividad de aquellos, por ejemplo, actuando como “consejo de vigilancia”. Respecto al gobierno de la familia, las funciones del consejo de familia son, en primer lugar, coordinar, planificar y conducir las reuniones familiares; en segundo lugar, prestar atención a los miembros de la familia en sus necesidades y expectativas; en tercer lugar, educar y atender al desarrollo personal de los miembros de la familia; y en cuarto lugar, acordar políticas de gobierno y decisiones en ese ámbito.

El fin del consejo de familia que se destaca en la literatura sobre empresa familiar coincide con el fin del gobierno de la familia, y se resume en *coadyuvar a la continuidad a través de las generaciones*.

6. Las funciones del consejo de familia evolucionan y se desarrollan al ritmo de la evolución de las estructuras empresariales y patrimoniales, de un lado, y de la evolución de la familia, de otro. Así, se irán distinguiendo distintas funciones e incluso estructura del consejo de familia conforme la empresa familiar avanza en sus sucesivas etapas: (1) fundador, (2) sociedad de hermanos y (3) consorcio de primos. Los autores concentran en estas tres etapas, correlativamente, la evolución del consejo de familia en sus distintas tipologías y estructura.

Según las primeras aproximaciones que se realizan al consejo de familia desde el enfoque de las etapas de la empresa familiar, cabe distinguir en primer lugar, un consejo de familia *inclusivo*, que en ocasiones tiene naturaleza *informal* y en otras ocasiones actúa ya como un órgano *formal*, y en segundo lugar, un consejo de familia *representativo*, que en ocasiones sigue criterios de representación por *ramas familiares*, y en otras ocasiones de *representación por méritos*.

Autores como Eckrich y McClure o Leach abordarán la clasificación de diferentes tipologías de consejos de familia en atención a la evolución de la empresa familiar, es decir, a sus etapas sucesivas de generación a generación. Por su parte, Ceja, Barbat y Tápies, no solo clasificarán las tipologías de consejos de familia que advierten, sino que avanzarán definiendo las etapas de desarrollo del gobierno de la familia. Así, se distinguen consejos de familia que actúan junto a consejos de administración en etapas

preliminares; consejos de familia y consejos de administración que actúan bajo la influencia de consejos de dueños; y gobierno de familia y de empresa en paralelo, en los cuales consejos de familia y consejos de administración representan corporativamente a la asamblea o asociación familiar y a la junta de accionistas.

La experiencia mostrará también que las empresas familiares utilizan con asiduidad una figura mixta de gobierno, a saber, los consejos de dueños u *owner's councils*, que en algunas ocasiones confunden sus funciones con las del consejo de familia, o bien las comparten. Los consejos de dueños, o bien los consejos de familia cuando actúan con esta perspectiva, no restringen su actividad exclusivamente a los miembros de la familia, sino que despliegan su actividad de supervisión de las estructuras de gobierno de la empresa, patrimonio y filantropía. En cierto modo, la utilización mixta del consejo de familia como consejo de dueños supone una cierta confusión o bien una simplificación para unir la actividad de los sistemas de propiedad y familia.

7. El desarrollo de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las grandes empresas dio lugar a una necesidad de recepción, por parte del gobierno de las empresas familiares, que impulsó la coordinación y funcionalidad de los órganos de gobierno de la familia. De algún modo, el fin del gobierno corporativo empresarial, definido por coadyuvar a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, se identificaba con el fin del gobierno de la familia en las empresas familiares. Desde este enfoque, la literatura de empresa familiar se ocupará de definir el alcance del gobierno de la empresa y de la familia, así como de la coordinación de funciones y fines entre ambos.

Por un lado, la aplicación de los conceptos propios del gobierno corporativo exigirá del consejo de familia el pleno respeto a las funciones y competencias de los órganos de gobierno de la empresa –juntas de accionistas, consejos de administración y directivos–, y por otro lado, coadyuvará a la distinción y delimitación de los distintos órganos de gobierno de la familia. Así, se avanza en la distinción y delimitación funcional entre el consejo de familia, la asociación y la asamblea familiar. Algunos estudios muestran como la adopción por parte de la familia de reglas de gobierno en el ámbito de la familia, coopera al desarrollo de los órganos de gobierno corporativos del ámbito de la empresa.

De acuerdo a la interrelación posible y las dinámicas de coordinación entre los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, se distinguen algunos modelos de gobierno propios de la empresa familiar que ayudan a visualizar distintos desarrollos del consejo de familia. El primer modelo se describe como un consejo de familia *inclusivo*, de tipo *reunión familiar*. El segundo modelo puede describirse como un consejo de familia que representa a los accionistas, bien supervisando el consejo de administración (Ceja, Barbat y Tápies, consejo de familia tipo A), o bien actuando como un consejo holding que supervisa a varios consejos de administración operativos (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza). Un tercer modelo podría describir a un consejo de familia y a un consejo de administración actuando como “brazos”, respecto a familia y empresa, de la junta de accionistas o consejo de dueños. Corresponde a una figura triangular que integra a los tres sistemas: empresa, propiedad, familia (Lansberg). El cuarto modelo de gobierno se describe como un rectángulo, en el que se alinean en paralelo los órganos de gobierno de la empresa accionistas-consejo de administración, de la familia asociación o asamblea familiar-consejo de familia, aclarando sus distintos ámbitos funcionales. Un quinto modelo de gobierno muestra a una asociación familiar y su consejo de familia, junto a una junta de accionistas y un consejo de dueños, desplegando sus funciones sobre diferentes estructuras operativas empresariales, patrimoniales y filantrópicas (Ward;

Eckrich y McClure). Por último, un sexto modelo de gobierno podría describirse a través de un consejo de familia en una pluralidad de estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas, como en el quinto modelo, pero teniendo en cuenta que también hay desarrollos empresariales, patrimoniales y filantrópicos, propios de los subgrupos familiares.

En la investigación analizada hasta el momento, se comprueba que los autores no advierten el fenómeno propio de la riqueza en el ámbito familiar, es decir, la posible y natural coexistencia simultánea de estructuras empresariales y familiares, dentro de una misma familia. Reconocer la legitimidad de iniciativa empresarial y patrimonial de cada familia, aún de modo armónico y compatible con el mantenimiento del proyecto troncal, ayuda a advertir la evolución de la empresa familiar como un proceso no necesariamente lineal y, por tanto, abocado a un gran riesgo de no sostenerse en el tiempo. Este modelo de gobierno, de pluralidad de estructuras empresariales y familiares, resulta corporativamente más complejo, implica distinguir la bondad de la iniciativa de los subgrupos familiares, se adecúa al modelo antropológico que advierte la intimidad de la persona como familiar, y así encuentra natural su expresión en el ámbito de la estructuración empresarial.

8. El diseño, estructura y composición del consejo de familia en orden a que pueda cumplir adecuadamente sus funciones, no ha sido objeto de atención suficiente en la literatura de empresa familiar. Como hemos señalado, su estructura evoluciona conforme aumenta la familia y se desarrollan las estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas que generan complejidad de gobierno corporativo. La investigación sobre cómo evoluciona el consejo de familia y se estructura internamente conforme a esos factores queda aún por desarrollar. Asimismo, no hay que dejar de advertir que la evolución del consejo de familia no es lineal, sino que puede tener avances y retrocesos en su grado de madurez debido a la incidencia de factores empresariales y familiares. Tal y como señalan Gersick y Feliú, no existe consenso alguno en la literatura sobre los detalles de diseño de los consejos de familia, su tamaño, composición, periodicidad de reuniones, procesos de elección, roles y funciones específicas. Menos aún se ha constatado con datos de investigación la eficacia o el desempeño de unas concretas estructuras de consejos de familia frente a otras.

La estructura y diseño del consejo de familia con funciones de gobierno precisa de una legitimidad formal pues, es importante volver a subrayarlo, las reuniones familiares –aún denominadas consejos de familia– no son en absoluto un órgano de gobierno. De ordinario, esta legitimidad descansa en reglamentos del gobierno familiar o bien en protocolos familiares.

La composición del consejo de familia, muy dependiente del tamaño de la familia y por tanto del número de miembros que puedan ser candidatos a ser consejeros, resulta de mucha trascendencia para que pueda cumplir fines de gobierno. Bajo esta perspectiva debe prestarse atención a la evolución de consejos de familia *inclusivos* a consejos de familia *representativos*, así como a las formas que éstos últimos pueden adoptar. Existe consenso entre los autores respecto al número adecuado de miembros del consejo de familia, bajo el criterio de hacer posible las dinámicas de equipo, estableciéndose un máximo de 9 o 10 miembros. Únicamente Lansberg refiere una proporción de un consejero por cada diez o quince miembros de la familia a representar, según la cual podría haber consejos de familia de empresas muy longevas con más de veinte miembros. Los sistemas de elección suelen ser de ordinario “en conjunto”, aunque también se

refieren fórmulas de elección democrática, es decir, persona a persona, o bien mixtas, eligiendo a unas personas de un cuerpo previo de candidatos seleccionados. No existe criterio claro entre el impacto de los diferentes sistemas en la gestión del consejo de familia. Si bien se tiende a referir la posibilidad de la representación *por ramas familiares*, como una amenaza a la unidad de la empresa familiar, no se esclarece cómo podría funcionar bien la elección de consejeros *por méritos o cualidades*. Por lo que a las cualidades de un consejero respecta, parece haber consenso, en primer lugar, sobre la importancia de la motivación por servir a la familia, y, en segundo lugar, sobre la preferencia de cualidades blandas –comunicación, negociación, empatía, etc.– por encima de otras cualidades o competencias duras. El liderazgo del consejo de familia ha de diferenciarse respecto al del consejo de administración. El líder de la familia, *chief emotional officer* (CEMO), o jefe emocional de la familia (JEF), ha de basar su liderazgo en la actitud de servicio a los miembros de la familia y en su autoridad reconocida por ellos. Se constata claramente una connaturalidad del liderazgo femenino para el gobierno de la familia y, específicamente, del consejo de familia. Esa connaturalidad se evidencia estadísticamente en el alto grado de participación de las mujeres en los consejos de familia.

La progresiva evolución de los consejos de familia exige un cierto grado de profesionalización de su estructura, cuya eficacia depende de la disponibilidad de un cierto presupuesto económico. Esta disponibilidad de presupuesto también afecta al despliegue de algunas de sus funciones con contenido económico, como ayudar al emprendimiento, solidaridad familiar, becas, fondos de liquidez, filantropía, etc.

La mayoría de los autores reconocen la práctica de mantener reuniones periódicas y regulares como nota definitoria de los consejos de familia, evidenciándose un mayor grado de satisfacción entre las familias cuyos consejos de familia se reúnen más habitualmente (seis o más reuniones al año). No se presta mucha atención a la posibilidad de que el consejo de familia se reúna *ad casum*, y muchos autores reconocen que, tras un inicio con reuniones más intensas, es ordinario que los consejos de familia pasen a reunirse con menos asiduidad. No existe, por tanto, consenso alguno en cuanto a la oportunidad de seguir algún criterio de periodicidad en cuanto a las reuniones del consejo de familia.

La estructuración de la agenda de las reuniones del consejo de familia supone el primer paso efectivo hacia su profesionalización, pasando de las reuniones familiares informales a la formalidad propia del funcionamiento de un órgano de gobierno. Resulta recomendable estructurar la agenda del consejo de familia respetando su distinta naturaleza respecto a los órganos de la empresa, y así, parece oportuno distinguir entre temas o contenidos blandos y temas o contenidos más duros o técnicos. La agenda del consejo de familia, y por tanto la eficacia de sus reuniones, se ve afectada por el hecho de estar constituidos en su mayoría por miembros de la familia. A estos efectos, se advierte una diferencia clara respecto a los consejos de administración a los cuales acuden consejeros externos e independientes y cuya agenda es, por tanto, más exigente. En lo que al desarrollo de las reuniones se refiere, algunos autores manifiestan la importancia de mantener un ambiente o clima familiar, semi-informal, aconsejando que las reuniones den comienzo o se introduzcan informando sobre los miembros de la familia. En cuanto a la adopción de decisiones en los consejos de familia, existe consenso sobre la aplicación mayoritaria de fórmulas de adopción de decisiones por consenso. Los sistemas de adopción de decisiones por votación encuentran, además, el escollo de las posibles y frecuentes *asimetrías* entre los votos por personas o por ramas familiares, y los votos que efectivamente corresponden en las juntas de accionistas según las acciones que se poseen.

En cierto modo, el consenso resulta idóneo cuando no existe un plazo a observar para la toma de decisiones, si bien la votación habría de imponerse cuando se requiere adoptar decisiones con celeridad. Las fórmulas de consenso se enriquecen a su vez con procesos para alcanzarlo que adoptan diferentes configuraciones. No existen criterios en cuanto a la evaluación de consejos de familia y la rotación de cargos en el consejo.

9. La naturaleza familiar de los consejos de familia se evidencia en su ausencia en los casos de empresas multifamiliares, cuya función es de ordinario asumida por los pactos de accionistas y su comité. Los autores sí reconocen la existencia de empresas familiares con distintos consejos de familia en sus distintas ramas, pero estos casos, pese a su interés, no ha sido objeto de suficiente atención. Aún menos atención se presta al supuesto en el que coexisten un consejo de familia troncal y diferentes consejos de familia de los subgrupos, no en cuanto meras ramas familiares para facilitar la representación, sino como verdaderas empresas familiares singulares y dinámicas con sus estructuras de gobierno empresarial, patrimonial y, en su caso, filantrópica.

Respecto a los consejeros externos, los autores subrayan la importancia de su intervención en la puesta en marcha del consejo de familia, especialmente en el tránsito de las reuniones familiares informales a las más formales o de gobierno. Sin embargo, no existe criterio claro respecto a la necesidad u oportunidad de su continuidad en la evolución del consejo de familia. A diferencia de lo que ocurre en los consejos de administración, los consejeros externos en el consejo de familia solo son reconocidos en la literatura actual en su faceta de facilitadores. En nuestra opinión, aún no se advierte la específica complejidad de las funciones del consejo de familia, ni se reconocen las cualidades específicas para lograr un buen desempeño del mismo, por lo que el rol del consejero externo en el consejo de familia está aún pendiente de desarrollo y ulterior investigación.

10. Durante los primeros 25 años de existencia de la revista *Family Business Review* (1988-2012), los avances en el conocimiento sobre los consejos de familia se producen desde un enfoque de casos, es decir, de descripción de cómo algunas empresas familiares gestionan su consejo de familia, o bien empleando métodos cuantitativos para alcanzar evidencias sobre otros temas distintos que, indirectamente, arrojan alguna luz sobre el consejo de familia y su funcionamiento. Tal y como expresan Gersick y Feliú, no existe investigación que vaya más allá de lo descriptivo o de lo meramente prescriptivo, quedando un amplio camino por recorrer en la investigación sobre los consejos de familia. El claro dominio del uso de metodologías cuantitativas en este periodo, supone una limitación para avanzar en el conocimiento sobre los consejos de familia y su función de gobierno. Resumiendo, si en la primera etapa o etapa fundacional de la investigación sobre empresa familiar el gobierno de familia era tratado superficialmente y con escaso rigor, en la segunda etapa marcada por la búsqueda de la consistencia metodológica y científica el gobierno de familia no encontrará cabida o acomodo temáticos.

En nuestra opinión, la investigación sobre cómo evolucionan los consejos de familia y, especialmente, sobre sus funciones de gobierno no puede verse restringida al campo de las metodologías cuantitativas. En efecto, hay aspectos que solo pueden captarse a través del uso de metodologías cualitativas, y aún hay realidades que solo pueden investigarse desde metodologías racionales no experimentales.

11. Si bien los consejos de familia en su función de *reuniones familiares* nacen con anterioridad, podemos decir que los consejos de familia en su función de gobierno se desarrollan más entre los años 1995 a 2010, coincidiendo con el desarrollo de los protocolos familiares y de las prácticas de gobierno corporativo. En la mayoría de los casos examinados la creación del consejo de familia y su funcionalidad como órgano de gobierno se encuentra ligada a la aprobación del protocolo familiar.

Varios son los motivos principales que se aprecian en la puesta en marcha del consejo de familia, a saber, la prevención o gestión de la transición generacional, la conveniencia de separar los ámbitos –a menudo confusos– de la familia y la empresa, para lograr una mayor profesionalización de ésta que asegure su crecimiento y sostenibilidad y, en tercer lugar, la necesidad de dotar de estructuras de gobierno a la administración del patrimonio familiar no afecto a las operaciones de los negocios.

Los fines más comúnmente expresados de los consejos de familia son: la tutela del protocolo familiar, su ejecución y modificación; servir de foro de comunicación entre los miembros de la familia; educar, mediante la información y la formación a los miembros de la familia, especialmente a los miembros de las siguientes generaciones; proyectar la visión de futuro o sueño compartido de la familia, y por último, ser el órgano consultivo de las estructuras de gobierno empresariales.

Se aprecia una evolución en el liderazgo en los consejos de familia que suele transitar desde el propio de los líderes del negocio o empresariales, hacia el más específicamente familiar, una vez que el consejo de familia y el protocolo familiar ya están en funcionamiento y precisan de desarrollo y despliegue. Asimismo, y contra lo que puede parecer a la luz de la literatura de empresa familiar, el liderazgo en el inicio del consejo de familia –al ser más empresarial– recae más en varones, si bien se aprecia que el liderazgo femenino coadyuva como soporte indispensable en esos inicios, y que en una segunda fase de desarrollo se implica asumiendo un liderazgo formal y efectivo. También se aprecia que en algunos casos se da una transición desde puestos de consejero en la empresa hacia puestos de consejero en el consejo de familia, especialmente en el caso de mujeres, que se encontrarían más cómodas trabajando en estos últimos.

Por regla general, los líderes del consejo de familia en sus etapas de desarrollo, despliegue o evolución, han sido formados en gobierno de empresas familiares durante años de participación en institutos, asociaciones y cátedras o centros, y gozan de un alto grado de conocimiento acerca de su uso por otras familias allegadas. El *networking* que facilitan estas instituciones y cátedras se muestra muy eficaz para coadyuvar a la formación de líderes en gobierno familiar.

12. En lo que a su estructura se refiere, se advierte que la tipología A de consejo de familia se correlaciona con una funcionalidad relacionada con el protocolo familiar, la tipología B1 con una función con competencias de gobierno a nivel de propiedad, mientras que la tipología B2 viene a ser la evolución ordinaria de la A cuando la familia y la empresa tienen cierta separación en sus ámbitos, debido al tamaño de la familia o a la ausencia de mayor complejidad en la empresa. El tipo de consejo de familia B1 suele tener una naturaleza mixta de consejo de familia y de consejo de dueños u *owner's council*, es decir, pese a lo que la figura puede suscitar, no existe una diferenciación clara entre ambos órganos sino más bien una utilización doble del mismo órgano de gobierno. Esta tipología de consejo de familia y de dueños con doble funcionalidad se manifiesta en la utilización de agendas en dos bloques, uno para las cuestiones familiares y otro para las cuestiones de propiedad. Asimismo, es un modelo de consejo de familia que surge en aquellas

familias cuya actividad patrimonial es considerable y, por lo tanto, genera una carga adicional de decisiones y debates en el nivel de gobierno típico de la propiedad y los accionistas.

El número de consejeros en los consejos de familia oscila entre los cuatro y los diez, apreciándose una correlación máxima de un consejero por cada cinco miembros de la familia, según un criterio de pertenencia, que podría aproximarse a una correlación de un consejero por cada diez miembros de la familia en sentido amplio. Se evidencia con claridad que, como regla general, los miembros de la familia política no son tenidos en cuenta para conformar el consejo de familia. En los casos de consejos de familia de tipo *representativo*, la conformación de su composición suele realizarse por ramas familiares, y no tanto por elección democrática basada en cualidades personales. Existen pocos casos en que el consejo de familia incluya a consejeros externos a la familia con carácter estable. Algunos de estos casos encuentran justificación en un funcionamiento de gobierno, ejerciendo competencias como consejos de dueños u *owner's councils*, por lo que vienen a actuar como consejeros externos e independientes de un consejo de administración holding. Es más excepcional la presencia estable de consejeros externos en los consejos de familia que no tienen esa funcionalidad de gobierno.

La mayor periodicidad de reuniones viene de ordinario motivada por una funcionalidad de gobierno a nivel de propiedad, con un uso mixto del consejo de familia como consejo de dueños, y, o bien por una justificada intensidad de factores familiares que normalmente tienen que ver con la elaboración del protocolo familiar, o bien en familias de gran tamaño con una planificación formativa. En el ejercicio de funciones de gobierno por parte del consejo de familia se advierte el uso de la agenda diferenciada en dos bloques de trabajo: uno relativo a la familia y otro relativo a las empresa y a la administración patrimonial. La información y el reporte o rendición de cuentas parece resultar muy diferente al de un consejo de administración. En los consejos de familia que actúan también como consejos de dueños, la información o reporte de actividades empresariales se suele remitir periódicamente a efectos de estar bien informados como propietarios. El hecho de que, propiamente, los consejos de familia no ejerzan funciones de control directivo constituye una diferencia importante con influencia en el modo en que las reuniones se sustancian. Así, ni se recibe una información elaborada para el control directivo, sino más bien para la información patrimonial o de propiedad, ni intervienen habitualmente en las reuniones directivos para rendir cuentas. Es mayoritario el uso de fórmulas de consenso para la adopción de decisiones y excepcional el uso de fórmulas de votación. Sin embargo, entre los consejos de familia que optan por las fórmulas de consenso no se advierten procedimientos aprobados que regulen las distintas formas de alcanzarlo.

La profesionalización del consejo de familia es impulsada por aquellas familias que habilitan un presupuesto para su actividad, además de estar dotadas de la infraestructura suficiente a nivel de sede, administración y secretaría. Las familias que gozan de estructuras holding con sedes diferenciadas de las empresariales o de *family offices*, dan una mayor importancia a sus consejos de familia. Se evidencia, pues, que la existencia material de un espacio propio de la familia y diferenciado de las empresas acentúa el interés de los miembros de la familia en los consejos de familia.

13. Los consejos de familia despliegan sus funciones de gobierno en dos ámbitos o direcciones: objetivo y subjetivo. En el ámbito objetivo, sus funciones tienen que ver con el gobierno de las actividades empresariales, patrimoniales y filantrópicas, mientras que en el ámbito subjetivo, sus funciones tienen que ver con los miembros de la familia.

En el ámbito objetivo las funciones de gobierno se despliegan hacia los tres niveles de adopción de decisiones, es decir, el propio de los accionistas, el del consejo de administración y el directivo o de gestión. En este ámbito se observa que el consejo de familia respeta a los órganos de gobierno empresariales siempre que cumplan su cometido, pero tiende también a ejercer sus funciones cuando esto no es así o esos órganos de gobierno no tienen actividad. Toda vez que en muchas empresas familiares no hay actividad de gobierno a nivel de propiedad, el consejo de familia tiende a suplir esa inacción, del mismo modo que en aquellas empresas en que no existe agrupación de tipo holding, el consejo de familia actúa como tal. Desde este punto de vista la función de gobierno del consejo de familia es *atractiva* respecto a aquellas funciones que no son ejercidas por los órganos correspondientes. Este hecho tiene importancia para advertir como, en la evolución del gobierno de la empresa familiar, los consejos de familia han de ir liberándose de las funciones que venían ejerciendo, conforme se activan los órganos de gobierno empresariales que legítimamente tienen tales competencias. Podría decirse que debido a esta peculiar *plasticidad* de los consejos de familia, su evolución presenta una dinámica paradójica, por la que reforzar su fin familiar significa en muchas ocasiones disminuir su funcionalidad y abandonar enfoques antes intrusivos en los ámbitos de gobierno de la empresa.

Resulta de gran importancia advertir que es frecuente la asimetría entre la participación accionarial y el consejo de familia, por lo que los debates y las decisiones en este último han de respetar siempre la configuración legal del accionariado en las empresas. Este hecho refuerza el uso de las fórmulas de consenso en los consejos de familia que, de ese modo e implícitamente, no adoptan acuerdos que no gocen del debido respaldo accionarial mayoritario. A nivel general es válida la afirmación de que los consejos de familia actúan con funciones *consultivas* o bien que *preforman la voluntad* de los órganos de gobierno de la empresa. Esta actividad *preformativa* se despliega respecto a las decisiones más importantes para la familia en los tres niveles de toma de decisiones, es decir, aquellas que tienen que ver con el patrimonio y su retribución, con el ejercicio del poder y con las dedicaciones de trabajo. Así, los consejos de familia intervienen intensamente en la conformación de un soporte de autoridad para decisiones de inversión, de remuneración vía dividendos, de nombramiento de consejeros, o de nombramiento y/o promoción de directivos principalmente.

En el ámbito del patrimonio, si bien todas las familias empresarias trabajan con más o menos intensidad en la preservación de su patrimonio, no todas llegan a dotar a estas actividades de una estructura profesionalizada, o de gestión y gobierno autónomos. En cualquier caso los consejos de familia suelen servir como vehículo de gobierno para este ámbito patrimonial, y se confunden con los consejos holding o consejos de dueños u *owner's councils* en aquellas estructuras patrimoniales corporativizadas. En el ámbito de la filantropía se destaca el impacto de los consejos de familia, pues resulta más frecuente que las empresas familiares con consejos de familia tengan fundaciones a que desarrollen *family offices*. Las actividades de filantropía generan una fuente de actividades que generan fácilmente el interés de los miembros de la familia y su voluntad de implicación, por lo que coadyuvan mucho a facilitar la finalidad del consejo de familia en su objeto unitivo o de mejora del compromiso familiar.

En el ámbito estrictamente familiar, la función de gobierno del consejo de familia se despliega a través de la aprobación de normas y protocolos familiares que conforman un marco efectivo de gobierno para todos los miembros, así como tutelando posteriormente su ejecución y revisión. Asimismo, es una función trascendental del consejo de familia

planificar y animar la información, formación y participación de los miembros de la familia en las distintas reuniones y grupos familiares que resulten adecuados en cada caso.

Las dinámicas de gobierno entre los niveles de propiedad y familia se ven muy afectadas por la *simetría* en la composición del consejo de familia y la junta de accionistas, así como por la *asimetría* respecto a la participación accionarial. En los casos analizados en esta investigación no hemos incluido ninguno en que existan consejos de familia completamente diferenciados de los consejos de dueños o reuniones de accionistas y propietarios. La investigación sobre casos de consejos de familia cuyos consejeros sean en su mayoría no accionistas de las empresas, es una línea recomendable a desarrollar en el futuro. Respecto a los consejos de administración, la dinámica habitual se traduce en que éstos acudan a los consejos de familia –habitualmente representantes de la propiedad, como hemos visto– para obtener apoyo o directrices en sus líneas de gobierno. También se observa una tendencia clara a que el consejo de familia se confunda con el consejo de administración holding corporativo o patrimonial, así como a que actúe como consejo de administración coordinador cuando no existe configuración de tipo holding sino distintas empresas (configuración de tipo peine).

Respecto a las dinámicas de gobierno con los órganos de gobierno de la familia, se advierte que las *asociaciones familiares*, es decir, el cuerpo de gobierno originario del que el consejo de familia deriva su función, o bien se confunde con éste (consejo de familia inclusivo), o bien no despliega actividad formal sino ocasionalmente. En el ámbito del gobierno familiar, el consejo de familia parece actuar con más protagonismo que la *asociación familiar*, y asimismo, parece tener una relación más natural con la *asamblea familiar*. En efecto, el consejo de familia viene a sustituir habitualmente la función formal de la *asociación familiar*, pero no la de la *asamblea familiar*. Esta última, definida como la reunión familiar anual que habitualmente integra a todos los miembros de la familia sean o no integrantes de los acuerdos de familia, es el actor protagonista de la participación en la empresa familiar. Desde este punto de vista, el consejo de familia actúa con una verdadera y originaria función de gobierno. Tendría mucho interés la investigación sobre casos que profundicen y den razón empírica de la actividad real de las *asociaciones familiares* en el gobierno de la familia. Pese a que es común entre los autores la diferenciación formal, y la relación de legitimación, entre los consejos de familia y las asociaciones o asambleas familiares, la experiencia muestra que puede ser formal, pero no real en la práctica.

14. Las familias muestran unánimemente un alto grado de satisfacción con el desempeño de los consejos de familia. El grado de satisfacción es claramente mayor en los casos en que el consejo de familia se reúne un mayor número de veces, es decir, con mayor periodicidad.

Asimismo, se comprueba como el consejo de familia tiene un impacto muy eficaz en la mejora de la profesionalización de la dirección y gobierno de las empresas, especialmente por lo que respecta a la contratación de directores generales y directivos de primera línea no familiares, y a la incorporación de consejeros externos e independientes al consejo de administración o al consejo de dueños u *owner's council*. También se aprecia un impulso claro en la mejora de la formación de los miembros de la familia para ser parte de los consejos de administración o consejos de dueños u *owner's councils*. Ese impulso a la profesionalización se observa de igual modo en el ámbito de la administración patrimonial, bien sea a través de *multifamily* o bien de *family offices*, y en el ámbito de la

filantropía. La mayor profesionalización de las estructuras empresariales, patrimoniales o filantrópicas supone de ordinario un impulso al crecimiento de las actividades.

En cuanto a su evolución, se aprecian claras transiciones de modelos de consejos de familia con meras funciones de *foro de comunicación* o *reunión familiar*, a modelos de consejos de familia centrados en la *aprobación del protocolo familiar*, y, en una tercera etapa, a modelos de consejos de familia orientados ya a *la función de gobierno*, dando soporte familiar y de propiedad a las estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas, a la vez que se orientan a la educación, información y participación de la familia. Este último modelo de consejo de familia, orientado funcionalmente al gobierno, precisa de una adecuada periodicidad de reuniones para poder coordinarse con las demás estructuras del gobierno corporativo empresarial.

La evolución en la composición de los consejos de familia se produce desde criterios de total o mayor inclusión familiar, a criterios de inclusión familiar consanguínea, o criterios de representatividad por ramas familiares, o bien por elección según cualidades. La transición del consejo de familia inclusivo hacia el representativo parece natural y fácil si la representación es de ramas familiares. El caso de la transición hacia modelos de consejo de familia representativo por elección democrática y cualidades de los miembros de la familia parece más difícil de acometer e implantar.

No existe referencia que permita avanzar en criterios de evaluación de consejos de familia, rotación de sus miembros y conveniencia de incorporar consejeros externos. Tampoco hay conocimientos acerca de cuál sería la periodicidad de reuniones adecuada para desplegar con eficacia distintas funciones de gobierno, así como para mejorar su interrelación o coordinación con los demás órganos de gobierno, tanto con el consejo de administración y los consejos de dueños u *owner's councils*, como especialmente con las *asociaciones familiares*.

La parte tercera de la investigación desarrolla con más extensión tres niveles del gobierno familiar, a saber, el competencial, el funcional y el antropológico.

15. El nivel competencial se define por la función de gobierno ejercida por el consejo de familia de acuerdo a su legitimación orgánica. En esta investigación hemos constatado que la literatura sobre consejos de familia no distingue adecuadamente entre competencias específicas de gobierno, que pueden fundar legítimamente decisiones, y funciones genéricas de comunicación. Si el consejo de familia desarrolla verdaderas funciones de gobierno debemos fundamentar o legitimar sus competencias. Desde nuestro punto de vista, sólo estamos ante un verdadero órgano de gobierno cuando existe una legitimación, tanto estructural u orgánica como subjetiva, es decir, cuando se constituye adecuadamente el órgano de gobierno y se delimita a quienes aceptan ser gobernados por el mismo (*constituency*). De ordinario, la definición del cuerpo de gobernados por el consejo de familia se realiza de acuerdo a los *criterios de pertenencia* a la familia empresaria, es decir, a quienes componen la *asociación familiar*. Sin embargo, cabe ser parte de la familia –cónyuges, jóvenes y otros supuestos– aún sin formar parte del gobierno familiar pero participando de él en cierto modo, a través de las *asambleas o reuniones familiares*. En rigor, no cabe hablar de gobierno efectivo del consejo de familia sobre aquellas personas que no forman parte del marco de gobierno aprobado. La legitimación orgánica del consejo de familia suele fundarse en reglamentos específicos o *family council charters*, así como en protocolos o acuerdos familiares.

16. Las *competencias* del consejo de familia han de distinguirse de sus *funciones* genéricas para una mejor comprensión de las funciones de gobierno. El carácter libre y voluntario del gobierno del consejo de familia, no regulado por la ley como los órganos de gobierno de la empresa, no dispensa de su correcta delimitación en relación a las demás estructuras de los sistemas empresarial y familiar.

Respecto a los órganos de gobierno de la empresa, juntas de accionistas, consejos de administración y dirección, la atribución de competencias a los consejos de familia habrá de respetar siempre las ya atribuidas por la ley a tales órganos. Se aprecia aquí una común fuente de errores entre las empresas familiares que, en ocasiones, atribuyen a los consejos de familia funciones propias de otros órganos (ilegítimas por tanto), o bien ejercen por sí funciones no ejercidas de hecho por los órganos legítimos (por ejemplo, cuando las juntas de accionistas no pasan de ser un trámite formal). A este respecto se observa un amplio margen para ejercer competencias en un marco de *coordinación de funciones compartidas*. En efecto, el consejo de familia puede establecer marcos para la política de dividendos, el consejo de administración realizar sus propuestas en ese marco y la junta de accionistas aprobarlas, o respecto al nombramiento de consejeros, el consejo de familia puede proponer candidatos o perfiles, y la junta de accionistas realizar los nombramientos. En este campo de la coordinación de funciones se abre una línea de investigación interesante a futuro. En nuestra opinión, el ejercicio de funciones compartidas entre el consejo de familia y los órganos de gobierno de la empresa encuentran el escollo de la exigencia de coordinación temporal entre las reuniones de unos y otros órganos. Así, podríamos entender que el ejercicio de funciones compartidas evidencia un grado elevado de profesionalización de la función de gobierno del consejo de familia.

Por lo que respecta a la atribución de competencias en el ámbito de los órganos de gobierno de la familia, reiteramos el hecho de que los consejos de familia suelen acaparar el protagonismo y ejercer delegadamente las funciones de la *asociación familiar*. No se aprecia que las *asociaciones familiares* desplieguen una actividad formal diferenciada. De hecho, las *asambleas familiares* como *reuniones familiares anuales* suelen cumplir esa función, aunque no tengan la legitimidad formal para ello. De algún modo, se supone que están presentes todos los miembros de la asociación familiar, junto con los demás miembros de la familia, y si se aprueba algo es que la asociación familiar lo aprueba.

17. En materia de adopción de acuerdos y decisiones no se advierte que se preste la atención debida a la necesidad de coordinación entre órganos de gobierno (*sincronicidad*). Por lo que se refiere a las fórmulas de adopción de decisiones y políticas, el consenso es visto por la mayoría de los autores como el modo más natural de gobierno por lo que a la familia respecta. Su justificación puede encontrarse en el deseo de la familia de legitimar ampliamente sus decisiones para fomentar la unidad, así como en eliminar los obstáculos que pueden derivarse de la *asimetría* con la participación accionarial.

Existe una gran confusión respecto a la validez o ejecutividad de las decisiones del consejo de familia, consecuencia de no distinguir bien entre legitimidad y coacción. Las decisiones y acuerdos del consejo de familia, o son legítimos y por tanto exigibles, o no podrían encuadrarse en una real función de gobierno. Ahora bien, su peculiar y libre legitimidad –no establecida en la ley– hace que, en ocasiones, resulte difícil o no tenga sentido la ejecutividad por coacción. En el ámbito empresarial, la coacción pasará por la acción de los órganos de gobierno de la empresa inspirados por la voluntad del consejo

de familia, y en el ámbito de la familia será en último término el consejo de familia quien pueda incluso llegar a excluir al miembro o miembros de la familia de la familia empresaria constituida en gobierno.

Por último, la función de gobierno del consejo de familia en cuanto al ejercicio de competencias encuentra como límites, en primer lugar, la legalidad y, en segundo lugar, el respeto a la intimidad personal de los miembros de la familia.

18. En un segundo nivel de gobierno del consejo de familia nos fijamos, no ya en las competencias, sino en las funciones. En este nivel se aprecia como los autores adscriben funciones al consejo de familia de un modo ciertamente heterogéneo, por lo que no existe una clasificación justificada de funciones del consejo de familia que pueda servir de referencia para contrastar. Asimismo, en este plano de las funciones se advierte que muchas de las funciones del consejo de familia no guardan relación con competencias decisorias sino con facultades de comunicación, de educación, etc. Si la finalidad principal del consejo de familia es la continuidad familiar, su armonía y la gestión del ciclo generacional, es claro que las funciones esenciales para conseguir ese fin no son propiamente ni exclusivamente decisorias, sino también de comunicación y educación.

Para el desarrollo o despliegue funcional del gobierno de la familia, proponemos la distinción de tres niveles según una perspectiva *material* (que tiene que ver con las instituciones a gobernar), una perspectiva *temporal* (que guarda relación con las dimensiones temporales que ha de manejar la familia y se orientan a la continuidad), y una perspectiva *formal o estructural* (que se relaciona con los ámbitos estructurales de gobierno de esas instituciones). El ámbito material o institucional podría enlazarse con la función de *educación* (información y formación), el ámbito temporal con la función de *comunicación*, y el ámbito formal o estructural con la función de *planificación o normativa*.

La conjugación de estos tres niveles funcionales, o de desarrollo de una cultura de familia empresaria, da lugar a nueve temas o ámbitos de trabajo del gobierno familiar, es decir: (1) empresas, (2) patrimonio, (3) filantropía, (4) legado, (5) visión de futuro, (6) continuidad, (7) operación o gestión, (8) gobierno y (9) asociación o propiedad.

Así considerados, estos tres niveles y sus consiguientes nueve temas podrían resumir el despliegue funcional que un consejo de familia habría de realizar como preparación de sus funciones de gobierno más propiamente decisorias, es decir, las propias del nivel competencial visto anteriormente. Pero como hemos visto, y muchos autores señalan, el nivel competencial o decisorio no es el único nivel de gobierno, pues la finalidad esencial del gobierno familiar –la continuidad o gestión del ciclo generacional–, no está constreñida a esa actividad sino que exige y requiere dinamismos de educación, de comunicación y de planificación.

Este modelo conceptual nos aporta, pues, tres funciones principales del gobierno familiar, y por tanto de los consejos de familia. Estas tres funciones principales podrían a su vez identificarse con las tres potencias de la persona humana: (1) educación-inteligencia, (2) comunicación-afectos, y (3) planificación-voluntad. De este modo, la división funcional propuesta en el modelo guardaría relación con la dimensión personal, es decir, es susceptible de fundamentación antropológica.

19. Las instituciones de creación de riqueza sobre las que trabajan las empresas familiares son empresariales, patrimoniales y filantrópicas. Las instituciones empresariales se correlacionan con el hábito de *emprender*, las patrimoniales con el hábito de *preservar*, y las filantrópicas con el hábito de *compartir*. Bajo esta perspectiva, el consejo de familia ha de desplegar su función de gobierno impulsando o asegurando el desarrollo de los tres hábitos a través de las generaciones. En nuestra opinión, las familias multi-generacionales en que los consejos de familia desarrollan su funcionalidad, han de conjugar de algún modo estos tres hábitos sin renunciar a ninguno de ellos.

En este ámbito se observa como la institucionalización del hábito de *preservar* la riqueza familiar a través de los *family offices*, aunque potencia mucho la profesionalización de consejos de familia y de consejos de dueños u *owner's councils*, puede debilitar la continuidad a largo plazo puesto que a la persona humana le es más connatural *emprender* y *compartir*. En efecto, se evidencia que las empresas familiares multi-generacionales despliegan más estructuras empresariales y filantrópicas (fundaciones) que patrimoniales.

20. En una segunda perspectiva, el consejo de familia debe plantearse el *sentido* o *propósito* de las instituciones de creación de riqueza para la familia, es decir, el *para qué*. Este planteamiento es el más íntimo a la familia y, en nuestra opinión, alcanza el núcleo de las funciones distintivas del consejo de familia. El planteamiento acerca del sentido o propósito familiar de la continuidad institucional se despliega desde el pasado en términos de *legado*, se proyecta hacia el futuro en términos de *visión o sueño compartido*, y es estructura en el presente en términos de *continuidad*.

De ordinario, el planteamiento sobre el *legado recibido* como algo que dota de sentido a la actividad familiar se enlaza de modo natural con los *valores* vividos por los antepasados en la actividad empresarial. Desde este punto de vista, el consejo de familia tiene la función de facilitar la expresión de tales valores o los elementos definitorios de ese legado (históricos, biográficos, etc.) y mantenerlo actualizado. La *visión de futuro o sueño compartido* otorga un protagonismo a la familia que trasciende las actuales instituciones empresariales, patrimoniales y filantrópicas, y se proyecta hacia el largo plazo, sirviendo de factor aglutinador y motivante del compromiso de los miembros de la familia. En tercer lugar, el consejo de familia ha de desplegar su operatividad en presente continuo, haciendo posible que el legado recibido y el futuro proyectado se concrete en la actividad de la familia en cada momento histórico. A esto lo denominamos *continuidad*, y lleva consigo una incesante actividad de información, formación y participación de todos los miembros de la familia en sentido amplio.

21. El tercer eje o perspectiva que ha de desarrollar el consejo de familia tiene que ver con la estructuración de ese propósito de la familia en los distintos niveles operativos de decisiones organizacionales, es decir, el propio de lo operativo o gestión, el que corresponde al gobierno representativo, y el propio del ámbito asociativo o de propiedad. Las tres áreas se dan por igual aunque con diferencias respecto a la *empresa* y respecto a la familia.

Este ámbito se identifica con la función más *normativa* del consejo de familia, con base en la cual acuerda políticas que configuran las estructuras de toma de decisiones en las instituciones y en la familia. Desde esta función, el consejo de familia, de ordinario a través de los *acuerdos familiares*, da forma a los órganos de gobierno de ambos sistemas: empresa y familia.

Respecto al sistema *empresa*, el ámbito operativo que se debe regular se refiere a la gestión y al trabajo, al gobierno representativo del consejo de administración, o por último a la propiedad o accionistas.

Respecto a la *familia*, el ámbito operativo es más difuso –al no referirse propiamente a empresas– pero puede incluir el área más patrimonial, servicios a la familia, actividades filantrópicas o actividades sociales de la familia, mientras que el gobierno representativo se refiere al consejo de familia, y por último afecta también al cuerpo de gobierno fundante, que en este caso es la asociación familiar.

22. El primer eje de reflexión o *ámbito material-institucional* que se despliega en *empresas* (emprender), *patrimonio* (preservar), y *filantropía* (compartir), obedece a la función de *información y formación* de los miembros de la familia, para que puedan así tomar mejores decisiones de gobierno. Desde el punto de vista del tipo de gobierno, o cercanía del gobierno a la operación, este eje tiene que ver con las *decisiones*. Esta función de información y formación es correlativa a la facultad de la *inteligencia* y se muestra en el *aprendizaje o aprender* de los miembros de la familia.

El segundo eje de reflexión o *ámbito temporal* que se despliega hacia el *legado* (pasado), *visión* (futuro) y *continuidad* (presente), obedece a la función de *comunicación o consenso* de los miembros de la familia. Desde el punto de vista del tipo de gobierno o cercanía del gobierno a la operación, este eje tiene que ver con las *posiciones*, que son las decisiones que versan sobre valores. Esta función de comunicación y consenso es correlativa con las facultades *afectivas o del sentir* de los miembros de la familia, pues comunicarse, estar en comunión o tener consenso es, en rigor, sentir lo mismo o de igual modo respecto a las realidades que se comparten.

El tercer eje de reflexión o *ámbito formal-estructural* que se despliega, tanto en lo empresarial como en lo familiar, hacia la *gestión*, el *gobierno representativo*, y la *propiedad o asociación*, obedece a la función de *planificación-regulación*. Desde el punto de vista de gobierno este eje tiene que ver con las *políticas*. Esta función de planificación-regulación, de naturaleza normativa, es correlativa a la facultad personal de la *voluntad o del querer*, que se dirige a generar *confianza*.

En resumen, la función de información-formación es base del conocer o aprender de la familia, la función de comunicación y consenso es base de los afectos y del sentir, y la función de la planificación-regulación es la base de la voluntad y de la confianza. De este modo, las funciones de gobierno que desarrollan la cultura de una empresa familiar se enraízan justificadamente en las tres potencias de la persona: inteligencia, afectos y voluntad.

23. Para dar razón de qué significa para la persona ser *familiar*, y si esta realidad tiene importancia para ejercer la función de gobierno en la empresa familiar, se hace preciso acudir a otro nivel de conocimiento que es, justamente, el propio de la antropología filosófica. ¿Qué aporta este saber sobre lo que la persona es al mundo del gobierno de la empresa familiar? Resulta llamativo que, en una disciplina que versa sobre la familia, no exista investigación alguna o acercamiento riguroso acerca de qué es la familia o qué significa para la persona ser familiar. Un ejercicio consistente de una función de gobierno sobre personas no puede permitirse desdeñar este saber.

Desde el ámbito de la antropología trascendental se advierte que la persona no solo tiene familia sino que la “es”, pues ser familiar es algo propio del acto de ser de la persona humana. El vínculo unitivo de la familia es el amor personal. La familia natural nace del amor personal, es la primera manifestación del amor personal y se encamina al amor personal. La familia es la continuación de lo que en el amor matrimonial se inicia. Este plano antropológico ilumina la importante cuestión de los *criterios de pertenencia* familiar.

El carácter creciente de la persona humana y su constante vocación a encontrar sentido personal en sus actividades, se constituye como el motor y la raíz de la economía humana. A pesar de que el hombre es un ser *oeconomicus* en su intimidad, es la empresa y no el individuo, la protagonista de la economía. En la empresa familiar, la condición familiar de la persona presenta una especial intensidad de atracción hacia sí de las facultades y actividades humanas.

Ser *familiar* es más íntimo a la persona que ser *empresario* o tener una empresa. En efecto, todos somos “hijos” y en nuestra intimidad “familia”, pero no todos emprendemos, ni somos empresarios. Siendo el ser “familiar” más íntimo a la persona que su actividad empresarial, se comprende que la empresa ha de servir al desarrollo de las familias. En el caso de las empresas familiares, que la empresa sirva a la familia como institución significa que ha de servir tanto al desarrollo familiar de los miembros de la organización que pertenecen a la familia propietaria como a quienes trabajan en la empresa como profesionales no pertenecientes a la familia propietaria. Asimismo, desde una perspectiva social la empresa familiar ha de servir a las familias que componen la sociedad ofreciendo lo que vale la pena ser ofrecido, esto es, lo que contribuye al desarrollo de sus miembros de acuerdo a su fin. Sirviendo a este fin, la empresa familiar contribuye también al progreso de la sociedad.

Desde este plano antropológico se advierte que, siendo la persona un ser “familiar” en su intimidad, el desarrollo de esta condición ha de ser algo natural. Si se acepta esta tesis en profundidad, no debiera extrañarnos la vitalidad y el dinamismo de la pluralidad de familias (continuación de lo que el amor matrimonial inicia) en armonía, o bien singularmente respecto a la familia troncal. Del mismo modo, la vitalidad familiar de la persona humana debiera originar naturalmente una multiplicidad de o pluralidad de actividades empresariales. En nuestra opinión, esta tesis debiera servir para modificar en parte una concepción imperante en la literatura de empresa familiar por la que la empresa y la familia son vistas “en singular”, perdiéndose por tanto de vista el dinamismo de la riqueza familiar y empresarial. Esta concepción origina, en nuestra opinión, el sentido pesimista o trágico sobre la tendencia a la desaparición de las empresas familiares en el tiempo.

24. La familia es, desde el punto de vista antropológico, una *estructura estructurante*. Como *estructura* la familia se une por el vínculo del amor –mientras que la empresa se une por el vínculo de amistad– entre sus miembros, y así el consejo de familia como órgano de gobierno representativo de la familia ha de ayudar a incrementar ese vínculo. El vínculo de amor, nexos unitivos de la familia, tiene en la empresa familiar una temática o contexto específico formado por las relaciones entre la familia y la empresa en sentido amplio.

Pero, más allá de ser una *estructura*, la familia es *estructurante*, es decir dinamizadora u ordenadora de las realidades con que se relaciona. La intimidad familiar de la persona

atrae o arrastra hacia sí todas las demás vertientes de su actividad y, en esa dinámica de atracción, las ordena o dota de sentido personal.

Cuanto más profundo es el vínculo unitivo de la *estructura* –la familia– más dinamiza u ordena las realidades con que se relaciona, es decir, más *estructurante* se muestra. Cuanto más superficial es el vínculo unitivo o amoroso propio de la familia como *estructura*, menos energía dinamizadora tiene de otras realidades. Desde este punto de vista antropológico, la familia en su relación con las realidades empresariales puede ser más o menos aportadora de vitalidad o energía, incrementando o disminuyendo el vínculo unitivo de la empresa y de la familia misma.

El consejo de familia se muestra así como un órgano de gobierno que, por un lado, ha de coadyuvar a incrementar la unidad de la familia –lo cual se lleva a cabo incrementando el amor, vínculo unitivo de la familia–, y por otro lado ha de dinamizar u ordenar su carácter estructurante de las realidades empresariales, patrimoniales y filantrópicas. En ambas dimensiones el consejo de familia ha de aspirar e inspirar a la familia grandes ideales y objetivos ayudando a la institucionalización.

25. El plano antropológico ayuda a apreciar el fin del gobierno familiar de un modo acorde a la persona en un nivel más profundo. Si el fin del gobierno familiar, y del consejo de familia, es visto por los autores como *coadyuvar a la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones*, desde el plano antropológico se advierte que la finalidad del gobierno familiar ha de ser más bien *aportar sentido personal a la continuidad empresarial*. Así, la continuidad de la empresa no ha de verse como un fin unívoco y/o excluyente, sino como un bien a perseguir siempre que se realice aportando o ayudando a los miembros de la familia a *crecer en sentido personal*, a ser más personas. En aquellos casos en que la continuidad empresarial pudiese acometerse en detrimento de ese crecimiento en sentido personal de sus miembros, no tendría sentido ni por tanto justificación ética. Esta tesis justificaría que el consejo de familia en ejercicio de su función de gobierno acordase no continuar con la empresa familiar en determinados supuestos, tomando en consideración la erosión en el sentido personal de los miembros de la familia.

La empresa familiar tendrá futuro si se respetan dos factores: de un lado, la realidad que la empresa y la familia son y su modo genuino y típico de contribuir a la generación de riqueza, y de otro, la libertad personal de los miembros de las familias para adherirse a esas visiones y pertenecer a su gobierno.

A menudo se habla de la empresa familiar en singular, es decir, como si en la realidad existiera una sola empresa y una sola familia que hay que compatibilizar. Esta visión es un error, pues no hay en rigor una familia sino una pluralidad de familias, y tampoco hay en rigor una empresa, sino habitualmente una pluralidad de empresas, patrimonio y actividades filantrópicas. La riqueza se manifiesta en esa diversidad o pluralidad. Por ello, conviene a la perfección de la intimidad humana –que es también familiar– el desarrollo de múltiples formas de riqueza en el ámbito de la empresa, así como de diversas formas de riqueza en el ámbito de la familia.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y FUENTES ACADÉMICAS

Alcázar, Manuel (2015), *Como mandar bien. Consejos para ser un buen jefe*, Infobrax-PAD Universidad de Piura, Lima.

Alvira, Rafael (2007), *El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia*, EUNSA, Pamplona.

Amat, Joan M. (2000), *La continuidad de la empresa familiar*, Gestión 2000. Barcelona.

Amat, Joan M. (2008), “La continuidad de la empresa familiar ante los retos del siglo XXI”, en Amat, Joan M.; Martínez, Jon y Roure, Juan (eds.), *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*, Deusto, Barcelona, pp. 17-33.

Amat, Joan M. (2007), “El proceso de la planificación estratégica familiar como clave para el éxito del protocolo”, en Amat, Joan M. y Corona, Juan (eds.), *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Deusto, Barcelona, pp. 171-181.

Aronoff, Craig E. (1998), “Megatrends in Family Business”, *Family Business Review*, vol. 11, nº 3, pp. 181-185.

Aronoff, Craig E. (2003), *Letting go: preparing yourself to relinquish control of the family business*, Family Business Leadership Series, nº 17, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia.

Aronoff, Craig E. (2004), “Self-perpetuation family organization built on values: necessary condition for long-term family business survival”, *Family Business Review*, vol. 17, nº 1, pp. 55-59.

Aronoff, Craig E., Astrachan, Joseph H. y Ward, John L. (1998), *Developing family business policies: your guide to the future*, Family Business Leadership Series, nº11, Family Business Consulting Group Publications, Marietta, Georgia.

Aronoff, Craig E. y Ward, John L. (2000), *Family business values: how to assure a legacy of continuity and success*, Family Business Leadership Series n° 12, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia.

Aronoff, Craig E. y Ward, John L. (2001), *Family business ownership: how to be an effective shareholder*. Family Business Leadership Series n° 15, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia.

Aronoff, Craig E. y Ward, John L. (2002), *Family meetings: how to build a stronger family and a stronger business*, Family Business Leadership Series n° 2, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia.

Aronoff, Craig E. y Ward, John L. (2011a), *From siblings to cousins. Prospering in the third generation and beyond*, Family Business Leadership Series, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Aronoff, Craig E. y Ward, John L. (2011b), *Family business governance. Maximizing family and business potential*, Family Business Leadership Series, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Astrachan, Joseph H. y McMillan, Kristi S. (2003), *Conflict and communication in the family business*, Family Business Leadership Series n°16, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia.

Astrachan, Joseph H. y Stider, Annelie (2005), "Family", en Kenyon-Rouvinez, Denise y Ward, John L. (eds.), *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 31-44.

Benedicto XVI (2009), *Caritas in veritate. Sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad*, Palabra, Madrid.

Benedicto XVI (2012), *El amor se aprende. Las etapas de la familia*, Librería Editrice Vaticana, Roma.

Bermejo, Manuel (2008), *Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista*, FT Prentice Hall (Pearson), Madrid.

Berrone, Pascual; Cruz, Cristina y Gómez-Mejía, Luis (2012), "Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research", *Family Business Review*, vol. 25, n° 3, pp. 258-279.

Björnberg, Asa y Nicholson, Nigel (2012), “Emotional ownership: the next generation’s relationship with the family firm”, *Family Business Review*, vol. 25, nº 4, pp. 374-390.

Bogod, Tony y Leach, Peter (1999), *The Stoy-Hayward guide to the family business*, BDO Stoy-Hayward, Londres.

Bogod, Tony; Leach, Peter y Merson, Rupert (2004), *Across the generations. Insights from 100-year-old family businesses*, BDO Stoy Hayward, Londres.

Bork, David (1993), *Family Business, Risky Business. How to make it work*, Bork Institute for Family Business, Aspen, CO.

Bork, David; Jaffe, Dennis; Lane, Sam; Dashew, Leslie y Heisler, Quentin (2004), *Working with family businesses. A guide for professionals*, Aspen Family Business Group, Aspen, CO.

Bork, David (2008), *The little red book of family business*, Sampson Press, Kingston, MA.

Bork, David (2013), *La empresa familiar ante sus retos*, Deusto, Barcelona.

Canals, Jordi (2008), *En busca del equilibrio. Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa*, Financial Times-Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid.

Carlock, Randel S. y Ward, John L. (2001), *Strategic Planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business*, Palgrave Macmillan. Nueva York.

Carlock, Randel S. y Ward, John L. (2005), “Assuring a healthy business”, en Kenyon-Rouvinez, Denise y Ward, John L. (eds.), *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 17-30.

Carlock, Randel S. y Ward, John L. (2010), *When family business are best. The parallel planning process for family harmony and business*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Ceja, Lucía; Barbat, Jorge y Tápies, Josep (2013), “Key issues in Family Councils: insights from the Spanish experience”, Working Paper WP-1070-E, IESE, Barcelona.

Chiner, Alfonso (2008), “El consejo de familia: cómo se organiza y cómo trabaja”. Nota Técnica de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Barcelona.

Colli, Andrea (2003), *The history of Family Business 1850-2000. New studies in economic and social history*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Colli, Andrea y Fernández, Paloma (2014), “Business history and family firms”, en Melin, Leif, Nordqvist, Mattias y Sharma, Pramodita (eds.), *The Sage Handbook of Family Business*, Sage, Londres, pp. 269-292.

Corbetta, Guido y Tomaselli, Salvatore (1996), “Boards of directors in Italian family businesses”, *Family Business Review*, vol. 9, nº 4, pp. 403-421.

Corbetta, Guido y Tomaselli, Salvatore (2008), “Learning from practice: how to avoid mistakes in succession processes”, en Tápies, Josep y Ward, John L. (eds.), *Family Values and Value Creation. The fostering of enduring values within family-owned businesses*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 9-28.

Covey, Stephen R. (1989), *The seven habits of highly effective people. Restoring the character ethic*, Free Press, Nueva York.

Covey, Stephen R. (1997), *The seven habits of highly effective families*, Simon & Schuster Adult, Nueva York.

Craig, Justin y Moores, Ken (2002), “How Australia’s Dennis Family Corp. professionalized its family business”, *Family Business Review*, vol. 15, nº 1, pp. 59-70.

Craig, Justin y Moores, Ken (2005), “Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms”, *Family Business Review*, vol. 28, nº 2, pp. 105-122.

Danco, Leon A. (1975), *Beyond survival. A business owner’s guide for success*, Center for Family Business University Press, Cleveland, OH.

Danco, Leon A. (1980), *Inside the family business*, Center for Family Business University Press, Cleveland, OH.

Davis, John y Klein, Sabine (2005), "Succession", en Kenyon-Rouvinez, Denise y Ward, John L. (eds.), *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 59-75.

Davis, John A. (2007a), "Fundamentals of family business system governance", Teaching Note, Harvard Business School, Boston.

Davis, John A. (2007b), "Governance of the family business owners", Teaching Note, Harvard Business School, Boston.

Davis, John A. (2007c), "Governance of the family business", Teaching Note, Harvard Business School, Boston.

Davis, John A. (2008), "Toward a typology of family business systems", en Tápies, Josep y Ward, John L. (eds.), *Family Values and Value Creation. The fostering of enduring values within family-owned businesses*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 127-154.

Dodero, Santiago (2002), *El secreto de las empresas familiares exitosas*, El Ateneo, Buenos Aires.

Dugan, Ann; Krone, Sharon; Lecouvie, Kelly; Pendergast, Jennifer; Kenyon-Rouvinez, Denise y Schuman, Amy (2008), *A woman's place. The crucial roles of women in family business*, Family Business Consulting Group Publications, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Dunn, Barbara (1995), "Success themes in scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations", *Family Business Review*, vol. 8, nº 1, pp. 17-28.

Durán, Borja (2013), *Gestión del patrimonio familiar*, LID, Madrid.

Dyer, Gibb y Sánchez, Marcelino (1998), "Current state of family business theory and practice as reflected in family business review 1988-1997", *Family Business Review*, vol. 11, nº 4, pp. 287-295.

Echevarría, Javier (2015), *Dirigir empresas con sentido cristiano*, EUNSA, Pamplona.

Eckrich, Christopher J. y McClure, Stephen L. (2012), *The family council handbook. How to create, run, and maintain a successful family business council*. Palgrave Macmillan, Nueva York.

Fernández Pérez, Paloma (2013), “De hereus a profesionales. La transición de un modelo tradicional a un modelo moderno de gestión en la empresa familiar catalana”, en Fernández Pérez, Paloma (coord.), *La profesionalización de las empresas familiares*, LID, Madrid, pp. 35-71.

Fernández Pérez, Paloma y Colli, Andrea (2013), “A global revolution: the endurance of large family businesses around the world”, en Fernández Pérez, Paloma y Colli, Andrea (eds.) *The endurance of large family businesses around the world*. Cambridge University Press, Nueva York, pp. 1-12.

Fisas, Ferrán (2013), *Manual de supervivencia para la empresa familiar*, Península, Barcelona.

Friedman, Scott E. (1998), *The successful family business*, Upstart Publishing Company, Chicago, IL.

Gallo, Miguel Ángel (2001), *Consejos de administración*, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Barcelona.

Gallo, Miguel Ángel y Kenyon-Rouvinez, Denise (2005), “The importance of family and business governance”, en Kenyon-Rouvinez, Denise y Ward, John L. (eds.), *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Gallo, Miguel Ángel y Tomaselli, Salvatore (2006), *Protocolo familiar: sus resultados*, Family Business Consulting Group España, Fundación Rafael Escolá, Madrid.

Gallo, Miguel Ángel (2008a), *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*, EUNSA, Pamplona.

Gallo, Miguel Ángel (2008b), “Power as service in Family Business”, en Tápies, Josep y Ward, John L. (eds.), *Family Values and Value Creation. The fostering of enduring values within family-owned businesses*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 55-70.

Gallo, Miguel Ángel; Klein, Sabine; Montemerlo, Daniela; Tomaselli, Salvatore y Cappuyns, Kristin (2009), *La empresa familiar multigeneracional*, EUNSA, Pamplona.

Gallo, Miguel Ángel (2011), *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*, Profit Editorial, Barcelona.

Gallo, Miguel Ángel y Gómez, Gonzalo (2015), *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia: marcos para oficinas de familia*, EUNSA, Pamplona.

Gersick, Kelin E.; Davis, John A.; McCollom Hampton, Marion y Lansberg, Ivan (1997), *Generation to Generation. Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Gersick, Kelin E.; Stone, Deanne; Grady, Katherine; Desjardins, Michele y Muson, Howard, (2004), *Generations of giving. Leadership and continuity in family foundations*, Lexington Books, National Center for Family Philanthropy, Washington D.C.

Gersick, Kelin E. y Feliú, Neus (2014), “Governing the family enterprise: practices, performance and research”, en Melin, Leif; Nordqvist, Mattias y Sharma, Pramodita (eds.), *The Sage Handbook of Family Business*, Sage, Londres, pp. 196-225.

Gilding, Martin (2000), “Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions”; *Family Business Review*, vol. 13, nº 3, pp. 239-249.

Gimeno, Alberto; Baulenas, Gemma y Coma-Cros, Joan (2009), *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*, Deusto, Barcelona.

Gordon, Grant y Nicholson, Nigel (2008), *Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares*, Deusto, Barcelona.

Hilburt-Davis, Jane y Gibb Dyer, William (2002), *Consulting to family businesses: a practical guide to contracting, assessment and implementation*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.

Hughes, James E. (2004), *Family Wealth--Keeping It in the Family: How Family Members and Their Advisers Preserve Human, Intellectual, and Financial Assets for Generations*, Bloomberg Press, Princeton.

Jaffe, Dennis T. (1990), “Working with the ones you love. Conflict resolution and problem solving strategies for a successful family business”, Connari Press, Berkeley.

Jaffe, Dennis T. (2010), *“Stewardship in your family enterprise. Developing responsible family leadership accross generations”*, Pioneer Imprint.

Jonovic, Donald J. (1989), “Outside review in a wider context: an alternative to the classic board”, *Family Business Review*, vol. 2, nº 2, pp. 125-140.

Juan Pablo II (1994), *Carta a las familias*, Documentos Mundo Cristiano, Madrid.

Kaslow, Florence W. (2006), *Handbook of Family Business and Family Business Consultation. A global perspective*, International Business Press, Nueva York.

Kenyon-Rouvinez, Denise (2001), “Patterns in serial business families: theory building through global case study research”, *Family Business Review*, vol. 14, nº 3, pp. 175-192.

Kenyon-Rouvinez, Denise; Adler, Gordon; Corbetta, Guido y Cuneo, Gianfilippo (2005), *Construyendo el legado de las familias empresarias. Cartas de propietarios de empresas familiares a sus sucesores*, Colección del Instituto de la Empresa Familiar, Deusto, Barcelona.

Kenyon-Rouvinez, Denise y Ward, John L. (2005), “Introduction and models”, en *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 1-16.

Kets de Vries, Manfred (1996), *Family Business. Human dilemmas in the family firm. Text and cases*, International Thomson Business Press, Londres.

Kets de Vries, Manfred y Carlock, Randel (2007), *Family Business on the couch. A psychological perspective*, John Wiley and Sons, Londres.

Koeberle-Schmid, Alexander y Caspersz, Donella (2013), “Family governance bodies: a conceptual typology”, en *Handbook of research on family business*, en Smyrnios, Kosmias; Poutziouris, Panikkos y Goel, Sanjay (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, pp. 125-141.

Koeberle-Schmid, Alexander; Kenyon-Rouvinez, Denise y Poza, Ernesto (2014), *Governance in family enterprises. Maximizing economic and emotional success*, Palgrave Macmillan, Londres.

Lansberg, Ivan (1988), “La conspiración de la sucesión”, en Gimeno, Alberto y Elvira Pérez, Sol (eds.), *Familia empresaria: desarrollo de la continuidad. Selección de*

los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000. Fundación Nexia, Barcelona, pp. 67-79.

Lansberg, Ivan y Perrow, Edith (1991), “Understanding and working with leading family businesses in Latin América”, *Family Business Review*, vol. 4, nº 2, pp. 127-147.

Lansberg, Ivan (1999), *Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Leach, Peter (2007), *Family business. The essentials*, Profile Books, Londres.

Leon-Guerrero, Anna; McCann, Joseph E. y Haley, Jonathan D. (1998), “A study of practice utilization in Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 11, nº 2, pp. 107-120.

Lipman, Frederick (2011), *Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio*, Deusto, Barcelona.

Llano Cifuentes, Carlos (2000), *La amistad en la empresa*, Fondo de cultura económica, Instituto Panamericano de Alta administración de empresa (IPADE), Mexico D.F.

Lucas, Stuart (2010), *Gestión de patrimonios. Wealth. Claves para rentabilizar, proteger, disfrutar y compartir el patrimonio familiar*, Profit Editorial-Fundación Numa, Madrid.

Marks, Howard (2013), *Lo más importante para invertir con sentido común*, Profit Editorial-Fundación Numa, Madrid.

Martin, Harry (2001), “Is family governance an oxímoron?”, *Family Business Review*, vol. 14, nº 2, pp. 91-96.

Martínez Echezárraga, Jon (2006), *Dirección de empresas familiares: reto al destino*. Editorial Emprenden, Viña del Mar, Chile.

Martínez Echezárraga, Jon (2007), “Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia”, en Amat, Joan y Corona, Juan F. (eds), *El protocolo familiar*, Deusto, Barcelona, pp. 61-69.

Mazzola, Pietro; Marchisio, Gaia y Astrachan, Joe (2008), “Strategic planning in family business: a powerful developmental tool for the next generation”, *Family Business Review*, vol. 21, nº 3, pp. 239-258.

McCarthy, Kieran (2014), *Family Business. A survival guide*, Chartered Accountants Ireland, Dublin.

Miller, Danny y Le Breton-Miller, Isabelle (2005), *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Montemerlo, Daniela (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milán.

Montemerlo, Daniela y Ward, John L. (2011), *The family constitution. Agreements to secure and perpetuate your family and your business*, Family Business Leadership Series, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Mustakallio, Mikko; Autio, Erko y Zahra, Shaker (2002), “Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making”, *Family Business Review*, vol. 15, nº 3, pp. 205-222.

Navarro-Rubio, José María y Tápies, Josep (2012), *Génesis del consejo*, LID, Madrid.

Neubauer, Fred y Lank, Alden G. (1998), *The family business. Its governance for sustainability*, Palgrave Macmillan, Londres.

Nicholson, Nigel y Björnberg, Asa (2008), “The shape of things to come—Emotional ownership and the next generation in the family firm”, en Tápies, Josep y Ward, John L. (eds.), *Family Values and Value Creation. The fostering of enduring values within family-owned businesses*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 29-52.

Niethardt, Ernesto G. (2007), *La empresa familiar y sus protagonistas*, Editorial Dunken, Buenos Aires.

Nogales Lozano, Fernando (2003), *La continuidad de la empresa familiar*, Cátedra Prasa de empresa familiar de la Universidad de Córdoba, Córdoba.

Nordqvist, Mattias; Hall, Annika y Melin, Leif (2009), “Qualitative research on family businesses: the relevance and usefulness of the interpretive approach”, *Journal of management and organization*, vol. 15, n° 3, pp. 294-308.

Pendergast, Jennifer; Ward, John L. y Brun de Pontet, Stephanie (2011), *Building a successful family business board. A guide for leaders, directors, and families*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Pérez López, Juan Antonio (2002), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Pieper, Torsten M. (2003), *Corporate governance in Family Firms: A literature review*, Working Paper Series, INSEAD.

Pieper, Torsten M. (2007), *Mechanisms to assure long-term family business survival. A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*, Publications Universitaires Européennes, Peter Lang, Frankfurt.

Pieper, Torsten M. y Astrachan, Joseph H. (2008), *Mechanisms to assure family business cohesion: guidelines for family business leaders and their families*, Cox Family Enterprise Center, Kennesaw, Georgia.

Pindado, Julio (2011), “Gestión del patrimonio familiar”, en Corona, Juan (ed.), *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Deusto, Barcelona, pp. 341-362.

Polo, Leonardo y Llano, Carlos (1997), *Antropología de la acción directiva*, Aedos, Unión Editorial, Madrid.

Polo, Leonardo (2012), *Filosofía y economía*, EUNSA, Pamplona.

Poza, Ernesto (1989), *Smart Growth. Critical choices for business continuity and prosperity*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Poza, Ernesto (1995a), *A la sombra del roble. La empresa privada familiar y su continuidad*, Editorial Universitaria para la empresa familiar, Cleveland, OH.

Poza, Ernesto (1995b), “Global competition and the family-owned business in latin america”, *Family Business Review*, vol. 8, n° 4, pp. 301-311.

Poza, Ernesto; Johnson, Sandra y Alfred, Theodore (1998), “Changing the family business through action research”, *Family Business Review*, vol. 11, nº 4, pp. 311-323.

Poza, Ernesto; Danco, Leon A. y Nager, Ross (1998), *La empresa familiar por dentro*, Editorial Universitaria para la empresa familiar, Cleveland, OH.

Poza, Ernesto (2009), *Family Business*, South-Western, Cengage Learning.

Puig, Inma (2007), *Retratos de familia*, Empresa Activa, Barcelona.

Reay, Trish y Zhang, Zhen. (2014), “Qualitative methods in family business research”, en Melin, Leif; Nordqvist, Mattias y Sharma, Pramodita (eds.), *The SAGE Handbook of family business*, Sage, Londres, pp. 573-593.

Reviriego, Carmen (2013), *La suerte de dar, según sus protagonistas*, Plataforma Editorial, Barcelona.

Rodríguez, Rafael (2012), *El protocolo familiar, ¿Sí o no?*, Instituto Internacional Bravo Murillo, Madrid.

Rus Rufino, Salvador y Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly (2011), “Redefiniendo la empresa familiar”, *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*, en Juan Corona (ed.), Deusto, Barcelona, pp. 39-64.

Sánchez-Crespo, Antonio J. (2009), *El protocolo familiar una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid.

Schwass, Joachim (2005), *Crecimiento inteligente. La experiencia de las mejores empresas familiares del mundo*, Deusto, Barcelona.

Sellés, Juan Fernando (2007), *Antropología para inconformes*, Rialp, Madrid.

Sellés, Juan Fernando (2013a), *Antropología de la intimidad. Libertad, sentido único y amor personal*, Rialp, Madrid.

Sellés, Juan Fernando (2013b), *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

Sendagorta, Enrique de (2004), *El afecto a la empresa*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

Sharma, Pramodita; Chrisman, James y Chua, Jess (1997), “Strategic management of the family business: past research and future challenges”, *Family Business Review*, vol. 10, nº 1, pp. 1-35.

Sharma, Pramodita (2004), “An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future”, *Family Business Review*, vol. 27, nº 1, pp. 1-36.

Sharma, Pramodita y Nordqvist, Mattias (2008), “A classification scheme for family firms: from family values to effective governance to firm performance”, en Tápies, Josep y Ward, John L. (eds.), *Family Values and Value Creation. The fostering of enduring values within family-owned businesses*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 71-101.

Sharma, Pramodita; Chrisman, James y Gersick, Kelin (2012), “25 years of Family Business Review: reflections on the past and perspectives for the future”, *Family Business Review*, vol. 25, nº 1, pp. 5-15.

Sharma, Pramodita; Melin, Leif y Nordqvist, Mattias (2014), “Introduction: scope, evolution and future of family business studies”, en Melin, Lief; Nordqvist, Mattias y Sharma, Pramodita (eds.), *The SAGE handbook of family business*, SAGE Publications, pp. 1-22.

Schuman, Amy M. y Ward, John L. (2011), *Family education for business-owning families. Strengthening bonds by learning together*, Family Business Leadership Series, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Schuman, Amy; Stutz, Stacy y Ward, John L. (2010), *Family business as paradox*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Solé-Tristán, Jordi (2007), “Un protocolo familiar ¿para qué? Una visión crítica del protocolo familiar”, en Amat, Joan y Corona, Juan F. (eds), *El protocolo familiar*, Deusto, Barcelona, pp. 115-124.

Solomon, Stephen D. (2010), *Liderazgo en la empresa familiar*, Deusto, Barcelona.

Sorenson, Ritch (1999), “Conflict management strategies used by successful family businesses”, *Family Business Review*, vol. 12, nº 4, pp. 325-339.

Sorenson, Ritch; Goodpaster, Kenneth; Hedberg, Patricia y Yu, Andy (2009), “The family point of view, family social capital, and firm performance: an exploratory test”, *Family Business Review*, vol. 22, nº 3, pp. 239-253.

Sundaramurthy, Chamu (2008), “Sustaining trust within family businesses”, *Family Business Review*, vol. 21, nº 1, pp. 89-102.

Tápies, Josep (2008), “El consejo de familia”, Nota Técnica de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Barcelona.

Tápies, Josep (2011), *Familia empresaria*, LID, Madrid.

Tápies, Josep y Canals, Carles (2013), *Sí quiero. El compromiso de la familia empresaria. Aspectos clave para el fundador, los sucesores y la familia*, Libros de Cabecera, Barcelona.

Tomaselli, Salvatore (1998), *The role played by boards of directors in training young family members in family business*, IESE, Barcelona.

Valero, Antonio y Lucas, José Luis (2007), *Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios*, EUNSA, Pamplona.

Vilaseca, Álvaro (1998), *El rol de los accionistas en la empresa familiar: factores que afectan la discrepancia de intereses y objetivos con el equipo directivo y el impacto en el grado de compromiso*, IESE, Barcelona.

Vilaseca, Álvaro (2002), “The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between non employed shareholders and top management team”, *Family Business Review*, vol. 15, nº 4, pp. 299-320.

Ward, John L. (1987), *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Ward, John L. (2004a) *Como crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar, Deusto, Barcelona.

Ward, John L. (2004b) *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Ward, John L. (2008), "How values dilemmas underscore the difficult issues of governing the large, enterprising family", en Tápies, Josep y Ward, John L. (eds.), *Family Values and Value Creation. The fostering of enduring values within family-owned businesses*, Palgrave Macmillan, Nueva York, pp. 102-124.

Ward, John L. (2010), "The family constitution. It's the process that counts, not the content", Technical Note, Kellogg School of Management, Chicago.

Whiteside, Mary F.; Aronoff, Craig E. y Ward, John L. (1993), *How families work together*, Family Business Leadership Series, Marietta, Georgia.

Weber, Heinrich y Meier, Stephan (2009), *Manual de asesoría financiera y gestión patrimonial*, Harriman House, Londres.

Yepes Stork, Ricardo y Aranguren Echevarría, Javier (2001), *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*, EUNSA, Pamplona.

FUENTES Y DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

Asociación de Empresas Familiares de Chile (2012), *Gobiernos corporativos en las empresas familiares*, Santiago de Chile.

Asociación de Empresas Familiares de Chile (2014), *Protocolo y consejo de familia*, Santiago de Chile.

Atravia (2016), *Los valores y la comunicación en la empresa familiar*, Atravia e IESE, Madrid.

Blondel, Christine (2005), *Las mujeres y la empresa familiar: funciones y conclusión*, Asociación Catalana de la Empresa Familiar, Barcelona.

Boletín Oficial del Estado, nº 312, de 23 de noviembre de 2001. *Informe de la ponencia de estudio para la problemática de la empresa familiar*.

Cadbury, Adrian (2000), *Family firms and their governance. Creating tomorrow's company from today's*, Egon Zehnder International, Londres.

Edelman e Instituto de la Empresa Familiar (2006), *La imagen de la empresa familiar en España*, Madrid.

Gallo, Miguel Ángel (2010), "Alineando el consejo de administración con la propiedad y la dirección". Artículo no publicado.

Gimeno, Alberto (2006), *Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos*, ESADE, Madrid.

Institute for Family Business (2011), *Family Business Stewardship. Tomorrow's company*, Institute for Family Business United Kingdom (IFB UK), Londres.

Institute for Family Business (2012), *Family Business Challenges. Building family governance*, Institute for Family Business United Kingdom (IFB UK), Londres.

Instituto de la Empresa Familiar (1999a), *Las oficinas familiares. La experiencia norteamericana y europea*, Documento nº 100, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (1999b), *Las oficinas familiares. La experiencia norteamericana*, Documento nº 104, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2001), *Fundaciones familiares*, Documento nº 112, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2004), *1992-2004 Instituto de la Empresa Familiar. Actividades y logros en los primeros años del IEF*, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2005), *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*, Instituto de la Empresa Familiar, IESE y Fundación de Estudios Financieros, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2010a), *Family office en la empresa familiar*, Documento nº 147, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2010b), *Family Office en la empresa familiar*, Documento nº 152, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2010c), *El buen gobierno familiar*, Documento nº 154, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2010d), *Seminario “Gestión del patrimonio familiar, lecciones de una crisis”*, Documento nº 158, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2015), *La empresa familiar en España (2015)*, Barcelona.

International Finance Corporation (2011), *IFC Family Business Governance Handbook*, Washington D.C.

Leach, Peter (2012), *Family councils. A practical guide*, Peter Leach & Partners, Institute for Family Business United Kingdom (IFB UK), Londres.

Ministerio de Economía (2003), *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, Madrid.

Olivares, Fernando (2012), “Gestión de la marca en la empresa familiar. El familiness como fuente de ventaja competitiva”, *La reputación de la empresa familiar*, Fundación Nexia-Villafañe & Asociados, Barcelona.

PricewaterhouseCoopers (2008), *Informe sobre la empresa familiar en España 2007*, Madrid.

PricewaterhouseCoopers (2009), *Informe global sobre la empresa familiar 2007-2008*, Madrid.

Quintana, Javier (2005), *Responsabilidad social en las empresas familiares*, Cuadernos Forética nº3, Forética e Instituto de la Empresa Familiar, Madrid.

Quintana, Javier (2012), *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*, Instituto de la Empresa Familiar, Documento nº 165, Barcelona.

Spencer Stuart (2006), *Gobierno corporativo en empresas familiares españolas*, Madrid.

Spencer Stuart (2007), *El buen gobierno corporativo en la empresa familiar*, Madrid.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN, REVISTAS E INTERNET.

Instituto de la Empresa Familiar. Consultado el 8 de febrero de 2016. <http://www.iefamiliar.com/>

Juday, Meghan (2014a), “The ten year vision”. Consultado el viernes 25 de marzo de 2016. <http://familybusinessstrategygroup.com/the-ten-year-vision/>.

Juday, Meghan (2014b), “The purpose of strategic family councils”, Consultado el viernes 25 de marzo de 2016. <http://familybusinessstrategygroup.com/purpose-strategic-family-councils/>.

Juday, Meghan (2015), “Why families should compensate their family council chairs”, Consultado el viernes 25 de marzo de 2016. <http://familybusinessstrategygroup.com/why-families-should-compensate-their-family-council-chairs/>

Keyt, Andrew (2012), “Building harmony with family councils“, Consultado el viernes 25 de marzo de 2016. <http://blogs.luc.edu/gsb/2012/07/10/building-harmony-with-family-councils-part-1/>

Family Business Network. Consultado el 8 de febrero de 2016. <http://www.fbn-i.org/>

Family Firm Institute. Consultado el 8 de febrero de 2016. <http://www.ffi.org/>

Martínez, Jon (2016), “El aporte de la mujer a la empresa familiar”, *Diario La Tercera*, 18 de marzo, Consultado el viernes 18 de marzo de 2016. <http://voces.latercera.com/2016/03/18/jon-martinez/el-aporte-de-la-mujer-a-la-empresa-familiar/>

The Economist (2015), “To have and to hold. Special report Family Companies”, 18 de abril.