



Associació Catalana de l'Empresa Familiar



GUÍA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES: el Consejo de Familia

GUÍA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES:

el Consejo de Familia



Coordinación:

Sra. Isabel del Sol. *Directora de la Associació Catalana de l'Empresa Familiar.*

Autores:

Dr. Fernando Álvarez Gómez. *Codirector de la Càtedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas de la Universitat Abat Oliba CEU.*

Sr. Antoni Bosch Carrera. *Profesor de la Càtedra de la Empresa Familiar de la Universitat Internacional de Catalunya.*

Dr. Jordi De Juan Casadevall. *Director de la Càtedra de la Empresa Familiar de la Universitat Internacional de Catalunya.*

Dra. Pilar Marquès Gou. *Directora de la Càtedra Cambra d'Empresa Familiar de la Universitat de Girona.*

Sr. Manel Plana Farran. *Profesor de la Càtedra de Empresa Familiar de la Universitat de Lleida.*

Dra. Pilar Saldaña Gonzalvo. *Directora de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Barcelona.*

Diseño de cubierta:

Sra. Mercè Rodríguez López. *Càtedra de la Empresa Familiar de la Universitat de Barcelona*



Índice

| | |
|---|-----------|
| PRÓLOGO | 07 |
| INTRODUCCIÓN | 09 |
| PREFACIO: EN LA EMPRESA FAMILIAR COMO EN EL FÚTBOL | 13 |
| 1. POR QUÉ UNA GUÍA SOBRE EL CONSEJO DE FAMILIA EN LA EMPRESA FAMILIAR | 15 |
| 2. CONCEPTO Y NATURALEZA DEL CONSEJO DE FAMILIA | 16 |
| 2.1. ¿Qué es un Consejo de Familia? | |
| 2.2. ¿Por qué es importante constituir un Consejo de Familia? | |
| 2.3. ¿Cuándo es necesario el Consejo de Familia? | |
| 3. TIPOS DE CONSEJOS DE FAMILIA Y COMPETENCIAS | 24 |
| 3.1. ¿Hay distintos tipos de Consejo de Familia? ¿Qué tipo de consejo se adapta mejor a mi familia? | |
| 3.2. ¿Cuáles son las atribuciones del Consejo de Familia? | |
| 3.2.1. Respecto al gobierno de la empresa | |
| 3.2.2. Respecto al gobierno de la familia empresaria | |
| 3.3. ¿Qué objetivos debe tener un Consejo de Familia? | |
| 3.3.1. Respecto al gobierno corporativo de la empresa | |
| 3.3.2. Respecto al gobierno de la familia | |
| 3.3.3. Respecto al patrimonio | |
| 3.3.4. Respecto a la filantropía | |

| | |
|--|-----------|
| 4. REGLAMENTO DEL CONSEJO DE FAMILIA | 39 |
| 4.1. ¿Qué eficacia jurídica tiene el reglamento del Consejo de Familia? | |
| 4.2. ¿Cómo se crea un Consejo de Familia eficaz? | |
| 4.3. ¿Qué debe tener (como mínimo) un reglamento del Consejo de Familia? | |
| 4.4. Propuesta de regulación escrita del Consejo de Familia | |
| 4.4.1. ¿Qué debe regular el Consejo de Familia? | |
| 4.4.2. ¿Quién puede formar parte del Consejo de Familia? | |
| 4.4.3. ¿Cuáles son las competencias que en general se atribuyen al Consejo de Familia en el reglamento de su regulación? | |
| 4.5. Cómo funciona el Consejo de Familia | |
| 4.5.1. ¿Cuáles son los aspectos formales más importantes para su funcionamiento interno? | |
| 4.5.2. ¿Es habitual, conveniente o útil estructurar comisiones o comités en el seno del consejo? ¿Cuáles son los más habituales? | |
| 4.5.3. Y si no nos entendemos, ¿cómo podemos dar con una salida razonable? Cláusula de cierre del sistema de gobierno familiar: mediación y arbitraje. | |
| 4.6. Apéndice de definiciones | |
| 5. CONCLUSIONES | 57 |
| BIBLIOGRAFÍA | 59 |
| APÉNDICE: ÍNDICE DEL REGLAMENTO DEL CONSEJO DE FAMILIA | 61 |
| Preámbulo | |
| Título I: Del Consejo de Familia | |
| Título II: Composición y competencias | |
| Título III: Estructura orgánica | |
| Título IV: Funcionamiento interno | |
| Disposición adicional: Cláusula de cierre del sistema de gobierno familiar: mediación y arbitraje | |
| Anexo: Definiciones empleadas | |



Prólogo

La presente guía para las empresas familiares, dedicada en esta ocasión al Consejo de Familia, es fruto de la colaboración entre la Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) y las cátedras de empresa familiar de las universidades catalanas, pertenecientes a la *Red de Cátedras* del Instituto de la Empresa Familiar.

Se da un amplio consenso entre expertos y familias empresarias sobre la importancia que tiene ordenar la relación de la familia con la empresa y cómo, para alcanzar este objetivo, es importante utilizar órganos de gobierno familiar que generen dinámicas constructivas y sostenibles dentro de la familia y en relación con la empresa.

La experiencia muestra que la herramienta más común para alcanzar este objetivo es la creación formal de un Consejo de Familia. Hago hincapié en «formal» porque todos sabemos que no hay familia empresaria que no hable alguna vez de su empresa. Pero estos espacios de conversación donde expresar visiones, inquietudes, desafíos, preocupaciones, discrepancias, expectativas... deben canalizarse de una manera ordenada, a fin de generar entornos positivos y ayudar a tomar las mejores decisiones.

De tal razonamiento nace esta guía, cuyo objetivo es facilitar la construcción de entornos de confianza y ayudar a la formalización de esta herramienta tan específica (y tan necesaria) de la empresa familiar: el Consejo de Familia.

Estoy convencido de que su lectura, así como la cantidad de casos prácticos que incluye, permitirán a muchas empresas familiares valorar la importancia de disponer de un Consejo de Familia operativo y eficiente y, llegado el momento, dar los pasos necesarios para constituirlo con confianza y conocimiento.

Aprovecho este espacio para expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que han participado en la elaboración de la presente guía; en particular, quisiera manifestar mi agradecimiento a Cuatrecasas por su colaboración, a la Associació Catalana de l'Empresa Familiar por su iniciativa y a los autores por su impulso decisivo.

También me gustaría expresar el deseo de que sirva a las empresas familiares para reforzar su objetivo común: garantizar la continuidad y la sostenibilidad futura de la empresa por el bien de las nuevas generaciones familiares.

Amadeu Jori

Presidente de la Associació Catalana de l'Empresa Familiar



Introducción

El Consejo de Familia surge como una figura innata en las empresas familiares porque recoge una realidad constante de la empresa familiar: los miembros de la familia empresaria se reúnen y hablan de los temas que les afectan como propietarios, como trabajadores y como familiares de unos y otros. Con frecuencia actúan como un Consejo de Familia en potencia, sin ser conscientes de ello.

La guía sobre el Consejo de Familia que presenta la Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF), y que ha sido elaborada por las Cátedras de Empresa Familiar de las universidades de Catalunya, se refiere a esta realidad y ofrece un instrumento de gran utilidad práctica, ya que puede contribuir a que los citados encuentros y conversaciones de la familia tomen forma y se ordenen con una finalidad: conocer y debatir las inquietudes y las necesidades de la familia en relación con la empresa y, en su caso, articularlas hacia órganos de gobierno de la empresa. Esta tarea combina la investigación académica sobre las características técnicas del Consejo de Familia con la descripción de situaciones concretas de empresas familiares que, ante un conflicto determinado, pueden hallar en el Consejo de Familia un mecanismo de solución.

La guía muestra de una manera didáctica el sentido del Consejo de Familia y la relevancia de su función con el objetivo de ir desgranando las competencias que puede tener este órgano familiar y su implementación práctica. Ofrece mucha información y excelentes reflexiones sobre la virtualidad del Consejo de Familia. En las líneas que siguen procederemos a destacar algunas de ellas.

Un aspecto importante que trata la guía es el del funcionamiento del Consejo de Familia, no solo en lo referente al método de convocatoria o al desarrollo de las reuniones, sino en lo relativo a la necesidad de precisar los temas que deben tratarse en el Consejo y al modo en que deben adoptarse los acuerdos. La guía subraya el necesario equilibrio que debe existir entre el papel que desempeña el Consejo de Familia y la función del órgano de administración de la sociedad, de modo que se consiga transmitir la voluntad de la familia a la empresa, pero sin invadir las competencias legales que tenga atribuidas el órgano de administración.

Como abogados con una trayectoria de más de treinta años acompañando a empresas familiares, hemos asistido a la creación de numerosos Consejos de Familia. Hemos podido constatar que el Consejo de Familia está asumiendo el rol de catalizador del desarrollo y la implementación del protocolo familiar, con una visión cada vez más profesionalizada y objetiva, puntos que han constituido el caballo de batalla en las empresas familiares a causa de la yuxtaposición entre los siguientes, y conocidos, tres círculos de intereses: familia, propiedad y empresa. En ocasiones, el Consejo de Familia nace sin protocolo familiar previo, como simple producto de la necesidad que tiene la familia de reunir a sus miembros, conocer su visión y expectativas de futuro y ordenar los temas que más les interesan y preocupan. Fruto del consenso que se alcanza en las reuniones del Consejo de Familia, nacen acuerdos familiares o se modifican los ya existentes.

Tal como se explica en la guía, el Consejo de Familia facilita la comunicación familiar, promueve la relación con el órgano de administración, incrementa la transparencia en lo tocante al gobierno de la empresa, fomenta la implicación de los miembros de la familia y crea vínculos emocionales con el negocio. Además, el Consejo de Familia velará por promover la formación de los miembros de la familia, especialmente la de quienes ostenten participaciones en la propiedad o vayan a hacerlo en el futuro. Hemos defendido en diversos foros la importancia de que accionistas y futuros accionistas adquieran un nivel de formación y de información suficientes para poder detentar su posición con rigor y conocimiento de causa. En este ámbito, el Consejo de Familia puede desempeñar un papel trascendental: impulsar un programa de formación del socio, dotado de recursos suficientes, cuya finalidad sea transmitir a la familia empresaria la importancia de conservar y proteger el patrimonio empresarial, una inquietud que seguramente nace con el fundador de la empresa familiar y que debieran tener en cuenta las generaciones siguientes. En última instancia, el Consejo de Familia puede convertirse en el garante de que el legado familiar perviva y esté presente en las sucesivas generaciones que, al mismo tiempo, asumen la responsabilidad de transmitir los valores de la empresa a los más jóvenes.

Me gustaría terminar destacando, tal como queda reflejado en el presente trabajo, que son muchos los factores que pueden ayudarnos a reflexionar sobre el modo de organizar un Consejo de Familia, y que se explican desde la experiencia en empresas familiares y por el conocimiento de la realidad social y económica. Pero también es esencial conocer los aspectos jurídicos que pueden incidir en la creación del Consejo de Familia. Salvo por alguna referencia aislada, no existe un marco regulador propio de este órgano familiar; dicho esto, de acuerdo con el principio de autonomía de la voluntad, será un instrumento hecho a medida, que llevará los signos distintivos de la familia y la empresa a las que se refiere. Es conveniente dotar al Consejo de Familia de una regulación flexible que permita adaptarlo a la evolución de la familia y la empresa, y al mismo tiempo darle unos cimientos sólidos que lo conviertan en un instrumento clave para consolidar a la familia empresaria.

El Consejo de Familia, además de quedar regulado en un documento que detalle sus competencias, composición y sistema de adopción de acuerdos, requerirá el apoyo de personas que se ocupen de su implementación y que cuenten con el asesoramiento de expertos en resolución de conflictos y de consejeros legales que den seguridad jurídica a los acuerdos que la familia desee asumir. En definitiva, el objetivo último es proteger el patrimonio empresarial y familiar, fuente de riqueza para la familia y la sociedad. El reto que se presenta es doble: mantener un nivel de comunicación fluido y constante para que los puntos de unión entre familia, propiedad y empresa cobren cada día más fuerza, y que la empresa familiar consolide su negocio siguiendo los más altos estándares de buen gobierno y competitividad.

Xavier Calaf

Socio de Cuatrecasas





Prefacio:

En la Empresa
Familiar como en
el fútbol

Dos palabras generaban cierta preocupación en el matrimonio Prats Campos: cohesión y legado. No tenían motivos para la inquietud, puesto que los cuatro hijos gozaban de salud, eran respetuosos entre ellos y con sus padres, todos sacaban los estudios adelante y, sobre todo, en palabras de la madre, eran buenas personas. La madre decía siempre que lo importante, y a la vez lo que hacía falta, es que al frente de los sitios haya gente que sepa lo que hace, que sea trabajadora y, sobre todo, que sean buenas personas. También lo aplicaba a la empresa, legado que había recibido de su familia. Beatriz Campos procedía de una familia próspera, una primogénita inteligente y lista, y respaldada por un patrimonio que hacía de ella una persona reconocida en la comarca. Aunque era hija única, en modo alguno respondía al cliché que se atribuye a los hijos únicos. Era, además, muy «adelantada» a su tiempo, y entre otras cosas consiguió que su padre aceptara pagar por igual a todos y todas si hacían el mismo trabajo. Aquello dio qué hablar en la comarca en el año 1970: el hecho de que a igual tarea las mujeres cobraran lo mismo que los hombres no estaba ni bien ni mal visto, de hecho ni siquiera se veía, y nadie se lo había planteado. Pero la hija mayor de Casa Barata lo consiguió; afirmaba que «¡todos y todas somos hijos e hijas de Dios!».

El hecho de casarse con Beatriz Campos, la primogénita de Casa Barata, le supuso a Enrique aguantar algún que otro comentario socarrón. Casa Barata era el nombre de la empresa de tejidos e hilaturas que hace unos años, y tras las deslocalizaciones y la crisis del textil, se transformó en una empresa del sector de la moda que producía complementos, joyas y productos de decoración. La capacidad de cambio y adaptación de la empresa fue uno de los casos estudiados en las escuelas de negocios, «aquellas donde se explican las cosas cuando han pasado, pero que no nos dan ninguna solución cuando tenemos el problema delante», decía Enrique sin poder contenerse y con cierta sorna.

Enrique había sido jugador de fútbol y lo hacía bastante bien; jugó con el Sabadell cuando el equipo estuvo en Primera División. También fue entrenador durante un tiempo hasta que se incorporó a la empresa familiar, después de que se lo pidieran su suegro y la que algunos años antes se había convertido en su mujer. Queda claro que no existía cláusula alguna, ni habían hecho nada en la empresa, donde se hablara claro respecto a los familiares «políticos» y la imposibilidad de incorporarlos a la empresa. Enrique fue nombrado director general de la empresa y tenía un equipo de directivos muy buenos a su cargo. Beatriz, la esposa, era la presidenta del consejo de administración.

Enrique nunca abandonó el fútbol del todo, siempre tenía alguna máxima futbolística con la que explicar algo de lo que sucedía en la empresa que le empleaba. Y ahora acudía a su cabeza que la cohesión, como en un equipo, consistía en «juntar las líneas». Tal como explicaba en el fútbol, si había mucha distancia entre la defensa, la línea media y los delanteros, los rivales te metían tantos goles como querían. Y aquello era lo que ahora le preocupaba. Aunque los hijos eran su devoción y estaba muy orgulloso de ellos, no les veía cohesionados y, quizá, no eran lo bastante conscientes del legado familiar; «había demasiada distancia entre líneas», según Enrique.

La familia se reunía a la mesa cada domingo y no faltaba nadie. A medida que los hijos crecían, se iban sumando las respectivas parejas. Algunos de los hijos se habían incorporado a la empresa familiar y otros no, y aquello no había generado ningún problema ni malentendido, todo lo contrario.

Enrique, que conservaba todavía aquel instinto de entrenador y de «gestor» de grupos y equipos, entreveía que la familia carecía de la cohesión que creía necesaria. Habló con Beatriz de esta sensación, más como presidenta del consejo de administración que como esposa, pero no lo hizo en la sede de la empresa ni en una reunión en el ámbito empresarial sino tal y como lo habían hecho siempre: a la hora de comer. Mientras tomaban el café, Beatriz le dijo que había recibido una invitación para ir a la presentación de una guía sobre empresas familiares, más concretamente sobre la figura de los Consejos de Familia, organizada por la asociación de empresarios. «Deberías asistir», le recomendó ella, cosa que a Enrique no le sentó nada bien. No creía que pudieran enseñarle nada nuevo y tenía bastante trabajo, pero como quien se lo decía era su mujer, a la vez presidenta del consejo de administración, no le quedó más remedio que acudir.

La presentación fue mejor de lo que Enrique esperaba. De hecho, los ponentes y los autores de la guía captaron su atención al momento; hablaban de un instrumento que era una herramienta muy útil para trabajar

la cohesión familiar y el sentido del legado: el Consejo de Familia. Se vio tan representado en los casos que se expusieron que parecía que los hubieran tomado de su propia familia (la toma de decisiones a la hora del café, los diferentes sombreros que les tocaba ponerse como propietarios, padres y miembros de la empresa y, entretanto, los hijos que de manera lenta pero inexorable se alejaban del legado empresarial y familiar).

Llegó a casa revolucionado, elaboró una propuesta de modelo de Consejo de Familia y, al día siguiente, quedó con un amigo y abogado de confianza. No se reunieron en torno a una comida, sino que le pidió que acudiera a la empresa, cosa que extrañó no poco al amigo abogado. El motivo que adujo Enrique fue que quería sistematizar al máximo el funcionamiento de la empresa familiar y separar a los conocidos de las cuestiones profesionales.

Enrique le explicó que había asistido a la presentación de una guía sobre el Consejo de Familia. Le preguntó qué había que hacer en el ámbito legal para crearlo, si era preciso elaborar un reglamento y qué estudios y experiencias existían en torno a aquella institución, y también le pidió que valorase qué había sucedido en otras empresas familiares tras la implementación del Consejo de Familia. Quería trabajar la cohesión familiar desde cuatro perspectivas que a su entender eran fundamentales: la cohesión emocional y financiera de la familia, y la cohesión emocional y financiera del negocio.

Era un modelo que habían presentado unos profesores y que Enrique estimaba fundamental para satisfacer una obsesión propia, pero al mismo tiempo esencial para la supervivencia de la empresa familiar: llegar a cohesionar la familia y el negocio, y crear conciencia del legado familiar. No quería formar parte de aquel 85 % de empresas familiares que no pasan a la siguiente generación; Beatriz y él habían trabajado demasiado como para no culminar con éxito su trayectoria empresarial y, además, quería garantizar la continuidad de Casa Barata.

Lo mejor que se podía hacer era crear unas estructuras de gobierno familiar que sirviesen para tomar las mejores decisiones para la empresa y la familia, y hacerlo al tiempo que se cohesionaba el conjunto de todos los miembros que formaban parte de la una y la otra.

Enrique tenía claro que había recibido uno de esos pases que son medio gol y no quería fallar el remate; hay acciones en un partido que son las que definen el resultado. Esta era una de ellas, y aprovecharla convertiría a su equipo en ganador. Instaurar el Consejo de Familia en Casa Barata fue una jugada maestra.

1. Por qué una guía sobre el consejo de familia en la empresa familiar

Una empresa familiar admite diversas definiciones, pero en todas ellas el aspecto clave es que una familia (o varias, si se quiere) determina la existencia, la naturaleza y el futuro de la empresa, y lo hace porque posee una parte suficiente del capital para ejercer el control, sea directamente o de manera indirecta a través de terceros. Cualquiera que sea la definición que elijamos, las empresas familiares representan una parte importantísima del tejido empresarial. A escala de Cataluña, el estudio editado por la Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) en 2017 demostró que las empresas familiares de Cataluña representan el 88 % del total de empresas, un 76 % de la ocupación privada y el 68 % del valor añadido de la economía.

Como sucede en cualquier otra organización, para sobrevivir y tener éxito empresarial, las empresas familiares deben aprovechar sus fortalezas y gestionar sus debilidades. En el caso de las empresas familiares, fortalezas y debilidades están vinculadas a la implicación en la empresa de una familia, que es un colectivo de personas considerablemente distinto de otro formado por inversores sin ningún lazo familiar que los una.

Entre expertos y familias empresarias existe un consenso sobre la importancia de ordenar la relación de la familia con la empresa, para mejorar el bienestar de todos, familia y empresa, y sobre cómo, para alcanzar este objetivo, es importante utilizar órganos de gobierno familiar que generen dinámicas constructivas y sostenibles en la familia y en relación con la empresa. La herramienta más común para alcanzar este objetivo es el Consejo de Familia. Sin embargo, y a pesar de esta convicción, el número de empresas familiares con un órgano como el Consejo de Familia es todavía bajo, en concreto del 31,2 % (ASCEF, 2017), aunque se trata de un porcentaje superior al que arroja el estudio del Instituto de la Empresa Familiar (Corona y otros, 2018), que determinó que en España representa únicamente el 11,3 %. Pero también se comprueba que en muchas familias empresarias, aun no contando estrictamente con un Consejo de Familia, sí se establecen unas pautas de diálogo y debate, a menudo en forma de encuentros periódicos, si bien relativamente informales. En cierto modo, estas reuniones son formas sencillas de consejos de familia, que sirven para gestionar algunos aspectos, pero tienen mucho potencial y, quizá, necesidad de mejora.

Se puede considerar que los órganos de gobierno familiar constituyen el foro adecuado para la reflexión y la toma de decisiones de la agenda estratégica en el particular ecosistema de la empresa familiar, reproduciendo a escala intrafamiliar los órganos de gobierno societario, como son la junta de accionistas y el consejo de administración. Pero así como para la empresa la legislación determina el tipo de órganos que hay que tener, los órganos familiares no están regulados por ley sino que son voluntarios, y por tal motivo las empresas familiares suelen irlos adoptando según el estadio en que se encuentran como familia empresaria, algo que está vinculado a la coevolución de la familia y de la empresa. Por ejemplo, en una primera generación suele haber una persona propietaria fundadora que ejerce también como administradora única. Esta coincidencia de liderazgo, tanto en la familia empresaria como en la empresa, hace que a menudo no sea preciso diseñar un sistema de gobierno familiar. Durante la segunda generación, en cambio, es común encontrar sociedades de hermanos, con distintas ramas familiares y accionistas pasivos, no involucrados en la gestión de la empresa familiar. En este estadio, la ampliación del núcleo familiar y la necesidad de incorporar gestores o asesores profesionales no pertenecientes a la familia hacen necesaria la creación de un sistema de gobierno familiar, que puede tener distintos grados de formalidad, así como objetivos y composiciones diversos. Puede que adopten la forma de reuniones familiares, o quizá la de consejos de familia o asambleas familiares. Cada formato tiene, no obstante, sus particularidades, que se analizarán en los apartados que siguen. Pero a medida que las familias empresarias avanzan de generación en generación y se convierten en consorcios de primos, la complejidad familiar se incrementa, dada la participación de un mayor número de ramas familiares, más accionistas y, posiblemente, negocios más amplios y diversificados. Es en este momento cuando el gobierno de la familia empresaria se hace más necesario y es preciso disponer de diversos órganos familiares diferenciados y coordinados; como mínimo un Consejo de Familia y una Asamblea Familiar.

Aunque el análisis generacional es una forma muy potente de recomendar buenas prácticas a las empresas familiares, el gobierno familiar es positivo en cualquier estadio y se trata de un elemento que incrementa la probabilidad de éxito de cualquier transición importante, sea hacer frente a una crisis o el desafío de un relevo generacional. Los retos empresariales y los momentos críticos están presentes en la empresa desde su creación misma, y no esperan a manifestarse con el paso a la segunda o a la tercera generación.

2. Concepto y naturaleza de un consejo de familia

2.1. ¿QUÉ ES UN CONSEJO DE FAMILIA?

En 1987, John Ward acuñó el término «Consejo de Familia» en su obra *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. En este libro, Ward distingue entre las reuniones propias de toda la familia y las reuniones formales en que la familia está representada a través de algunos de sus miembros, y es así como introduce el concepto. De hecho, los consejos de familia son realidades surgidas de la práctica: ello explica la ausencia de una definición única o generalmente aceptada.

De todos modos, varios académicos han tratado de realizar una aproximación al concepto. Por ejemplo, Gersick (1997) considera el Consejo de Familia como un grupo que se reúne periódicamente para tratar temas que surgen de su interrelación con la empresa. Carlock y Ward (2010), por su parte, definen el Consejo de Familia como un gran órgano complementario al consejo de administración, que tiene asignadas las funciones estratégicas en todo lo referente al sistema de la familia. Lansberg (1999) lo define como un órgano claramente familiar, distinto de la propiedad, cuyo objetivo principal es proyectar el sueño compartido por la familia, y que se involucra en el sistema de gobierno de la empresa familiar de un modo complementario al consejo de administración. Lansberg (1999) considera que puede ser un grupo de toda la familia o de algunos miembros selectos de ella. Sus tareas principales consisten en adoptar decisiones sobre la familia y formarlas en los aspectos relacionados con la empresa.

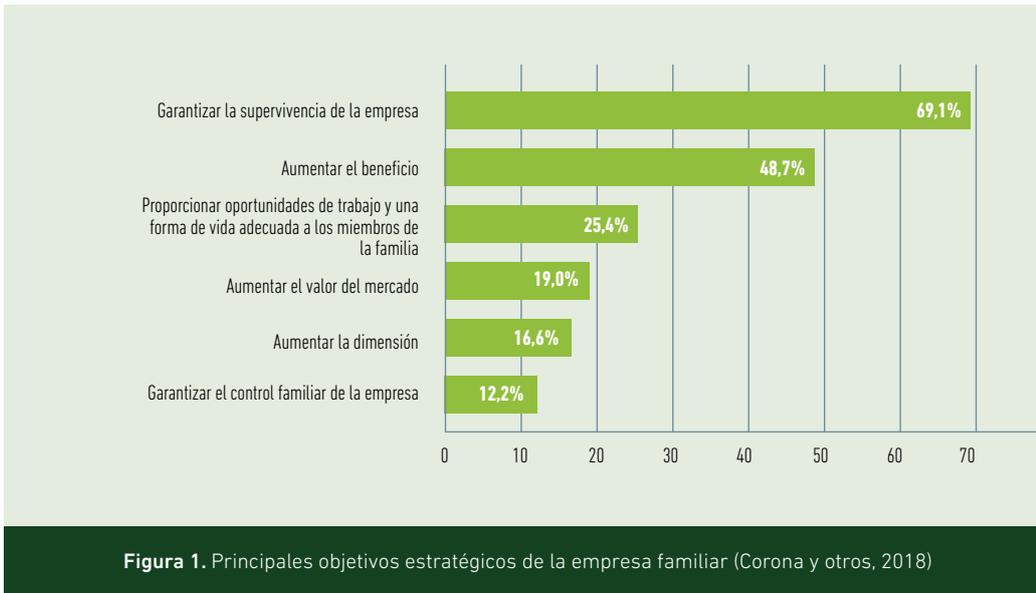
Por su parte, Poza (2009) manifiesta que el Consejo de Familia es un organismo que reúne a todos los miembros de la familia empresaria, coordina su tarea con el consejo de administración y comunica a través de este las prioridades de los accionistas, pero no opera en el negocio ni toma decisiones en nombre de la empresa. Su función básica es educar, comunicar y planificar el futuro que desean los accionistas, y gestionar la relación entre familia propietaria y empresa. En cualquier caso, el Consejo de Familia identifica los problemas que puedan surgir entre los miembros de la familia y con la empresa, y ayuda a resolverlos.

Tàpies (2008) presenta el Consejo de Familia como un espacio de deliberación y debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa. Por último, Navarro Rubio (2012) consideran el Consejo de Familia como un órgano donde la familia adopta decisiones sobre los temas que afectan a la relación con la empresa. Se trata del espacio en que los miembros de la familia empresaria se reúnen a debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones.

En resumen, el Consejo de Familia es un órgano o estructura formado por un grupo de personas que representan a una familia empresaria y que se organiza formalmente para gestionar la relación de la familia con la empresa familiar (o el grupo de empresas familiares). También debe señalarse que la familia empresaria puede ser un conjunto amplio de familiares que contenga diversas familias nucleares. Esta estructura actúa para autoorganizarse y se relaciona con la empresa familiar de la manera que considera oportuna, respetando las funciones y responsabilidades legales de los órganos de gobierno empresarial. Su naturaleza, por tanto, tiene que ser por un lado un foro abierto de comunicación e información de los miembros de la familia

y por otro un órgano de adopción de políticas y posiciones de la familia con respecto a la empresa.

Como puede verse en la Figura 1, según datos del informe de 2018 del Instituto de la Empresa Familiar, el objetivo fundamental de una empresa familiar es garantizar su supervivencia, muy por encima de los objetivos económicos que suelen caracterizar a las empresas no familiares. La mejor manera de asegurar el éxito de este objetivo de continuidad es a través de un correcto funcionamiento de los órganos familiares que velan por la cohesión familiar y la conservación del legado.



2.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONSTITUIR UN CONSEJO DE FAMILIA?

La necesidad del Consejo de Familia se justifica en la constatación de que los órganos propios del gobierno corporativo de las empresas (juntas de accionistas, consejos de administración, etc.) no están en condiciones de dar satisfacción a las necesidades que tienen las empresas familiares con respecto a su continuidad en el tiempo según se van sucediendo las generaciones. No pueden porque no son el lugar adecuado donde tratar los aspectos del modo en que la familia debe relacionarse con la empresa, o del modo en que los miembros de la familia deben relacionarse entre sí. La evidencia demuestra la necesidad de disponer de un Consejo de Familia, un órgano que ponga de manifiesto y desarrolle el gobierno de la familia empresaria (Davis, 2006).

La dinámica de las familias, sometidas a la dinámica de las generaciones, con hijos que nacen, crecen, se hacen adultos y quizá deseen participar en la empresa familiar, genera unos cambios a los que se suma la dinámica de la propiedad y la propia de la empresa. El Consejo de Familia es el órgano ideal para entender y buscar soluciones a las tensiones que generan estas dinámicas. Sin el Consejo de Familia, no hay garantía de que la familia empresaria establezca un diálogo sistemático sobre su realidad y sus problemas, generando condiciones de confianza, consenso, empatía, etc. que puedan favorecer tanto la comprensión entre los miembros de la familia como la identificación de soluciones.

La Tabla 1 permite deducir como, a medida que la familia va evolucionando y van surgiendo nuevas generaciones, la diversidad de roles, propietarios y directivos entre familiares de distintas generaciones va creciendo, y su gestión se convierte en un elemento capital para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

| | | Dirección | | |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------------|
| | | Primera | Segunda | Tercera o posterior |
| Propiedad | Primera | 83,1% | 16,5% | 0,2% |
| | Segunda | 6,5% | 88,7% | 4,6% |
| | Tercera o posterior | 0,7% | 11,9% | 65,2% |

Tabla 1. Generación propietaria y directiva (Corona y otros, 2018)

La existencia del Consejo de Familia es una garantía de que esta institución o ámbito se tome en consideración y que no se ponga todo el énfasis en el ámbito de la empresa mientras se ignoran las necesidades y la importancia de la familia. Así como todo el mundo considera que una empresa tiene que ser profesional y debe estar organizada para alcanzar sus objetivos, una familia empresaria debe ser profesional y organizarse para conseguir los suyos. El Consejo de Familia es una herramienta básica para dotar a la familia de esta organización y para facilitar la gestión de los objetivos de la familia empresaria.

El Consejo de Familia sirve para tratar retos, cambios o conflictos que surgen en la familia en relación con la empresa o, en sentido inverso, en la empresa en relación con la familia. También hace las veces de foro para intentar desarrollar políticas familiares, abordar la resolución de conflictos, llegar a acuerdos sobre peticiones del consejo de administración (por ejemplo, la composición del consejo, el nombramiento de directivos, la entrada de trabajadores, o políticas de dividendos). Además de estas funciones posibles, una de las tareas principales de los consejos de familia consiste en educar a sus miembros en los derechos y las responsabilidades que les corresponden, y ser una herramienta para transmitir el legado familiar e inculcar a los más jóvenes el cometido de dirigir una empresa mejor y más fuerte.

A lo largo de la guía iremos presentando distintas situaciones en las que se puede entender que el Consejo de Familia resulta útil de cara a afrontar retos y reducir conflictos en el seno de la familia y de la empresa.

Caso 1: El legado no del todo compartido

La obsesión del fundador, Ricardo Borrás, era superar la tercera generación del negocio. El dicho popular, que repetía como un «mantra», decía que ningún negocio familiar era capaz de superar el límite que fijaba la continuidad del legado familiar más allá de la tercera generación. El fundador había sido un *self made man*, según la máxima que tanto emplean los asesores. Pero nada le enfurecía tanto como escuchar que era un hombre hecho a sí mismo, y siempre respondía con una expresión seca, cortante y contundente: «chorradas».

Sin embargo, lo cierto es que Ricardo Borrás es un caso paradigmático de hombre hecho a sí mismo. En la posguerra, cuando no era más que un chaval, empezó a trabajar de aprendiz de sastrería y, al cabo de 15 años, ya tenía su propia empresa de confección y una serie de tiendas en Barcelona. Tenía mucho contacto con proveedores italianos, con alguno de los cuales trabó cierta amistad. Quizá, como decía Josep Pla, los catalanes eran los italianos del oeste, y por ese motivo él se sentía cómodo entre ellos.

Ricardo tuvo tres hijos y ninguno de los tres le acababa de convencer como continuador del negocio. Sí para trabajar en él, pero no para tomar las riendas porque, a su entender, los tres eran muy gregarios y tenían necesidad de recibir órdenes. A este respecto, no dejaba de darle vueltas a otro aforismo que tenía en la cabeza. Este, sin embargo, no era local. Lo había aprendido en uno de los muchos viajes que hacía a Italia para proveerse de tejidos. En mitad de una comida de negocios y charlando sobre la manera de afrontar el futuro, Piero, su principal proveedor, le dijo a propósito de las luchas entre hermanos que en Italia circulaba un dicho que ponía de relieve los enfrentamientos fratricidas: «tre fratelli, tre castelli, altrimenti tre cotelli» («tres hermanos, tres castillos, y si no, tres cuchillos»). «Y que cada cual se lo tome como le parezca», le comentó Ricardo a Félix, su hombre de confianza en la empresa, cuando regresó de Padua.

Todo, en suma, lo llevo a esperar, porque de ninguna manera quería vender la empresa, pero tampoco deseaba dejarla en manos de sus hijos. Esperaría a que naciera el heredero deseado de alguno de sus hijos y ya lo elegiría él, que de aquello sí que sabía. De hecho, siempre decía que veía mejor a oscuras que los demás a plena luz. Esta actitud condujo a la desmoralización de la segunda generación. En definitiva, el «monarca» no abdicaba y dos de los tres hijos terminaron por abandonar la empresa, cansados de esperar algún movimiento por parte del patriarca. Aunque la empresa seguía creciendo, la sensación de legado iba disminuyendo entre los hijos de Ricardo. No veían la empresa como suya y eso era algo palpable en cada una de las reuniones en las que se juntaba la familia. Había desinterés por parte de todos por saber cómo iban las cosas y, sobre todo, indiferencia con respecto a los planes del patriarca. Aquel desinterés, muchas veces no explícito pero siempre tácito, llevó a las terceras generaciones a no contemplar la empresa como parte de legado familiar.

Llegó el heredero, el preferido del patriarca Ricardo, quien hizo todo lo posible por conseguir que siguiera con el legado familiar. El «elegido», Jaime, hijo de uno de los hermanos que habían dejado la empresa, le respondió a su abuelo que «aquello» no le iba. Imaginaos calificar de «aquello» toda la obra vital del Ricardo Borrás. «Aquello» hizo que el negocio se vendiera por fin, y lo que hubiera podido ser el legado familiar se convirtió en un recuerdo fugaz para todos. Lo que hubiera podido ser, pero no llegó a buen puerto.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

La existencia del Consejo de Familia garantiza que se tenga en cuenta el ámbito familiar y que no se ponga todo el foco en el ámbito de la empresa, mientras se ignoran las necesidades y la importancia de la familia. El Consejo de Familia es una herramienta básica para dotar a la familia de esta organización y facilitar así la gestión de los objetivos de la familia empresaria.

El Consejo de Familia sirve para hacer un seguimiento de los retos, cambios o conflictos que surgen en la familia en relación con la empresa, o en la empresa en relación con la familia. También funciona como foro para desarrollar políticas familiares y abordar la resolución de conflictos. Aparte de estas posibles funciones, uno de los cometidos principales de los consejos de familia es educar a sus miembros en lo que constituyen sus derechos y responsabilidades, y funcionar como herramienta para transmitir el legado familiar e inculcar en los más jóvenes la tarea de dirigir una empresa mejor y más fuerte, que es lo que nunca se hizo en el caso de Ricardo.

2.3. ¿CUÁNDO ES NECESARIO EL CONSEJO DE FAMILIA?

El Consejo de Familia es un órgano de gran utilidad, especialmente para las familias empresarias que se encuentran en la tesitura de dar paso a segundas o sucesivas generaciones, puesto que el consejo asegura una relación entre miembros de la familia que, muy posiblemente, ya no viven bajo el mismo techo y en una familia que puede ser más o menos extensa y compleja, con miembros de distintas generaciones y ramas familiares, todos vinculados directa o indirectamente a la empresa. El Consejo de Familia permite que la familia pueda alcanzar consensos sobre el modo en que debe gestionarse en tanto que familia empresaria, y cómo tiene que relacionarse con la empresa. Alcanzar consensos implica que las personas debatan sobre sus planteamientos con respecto a la familia y la empresa, y que recurran al diálogo y a la argumentación para llegar a opiniones o decisiones sobre las que están relativamente de acuerdo. De hecho, para reducir los conflictos familiares –y cualquier otro conflicto interpersonal– se considera que el diálogo es el medio de compartir expectativas y visiones, y de encontrar eventuales soluciones.

El Consejo de Familia permite tratar los retos familiares en un foro especializado, sin trasladar los problemas de la familia a los órganos de gobierno empresariales. De este modo, cada tipo de órgano puede centrarse en resolver los desafíos que le corresponden, y la relación entre familia y empresa puede desarrollarse a través de una sola voz, la del Consejo de Familia. Esta voz puede, a su vez, dirigirse al consejo de administración, en tanto que órgano también representativo de la empresa.

Conviene señalar que para la gestión de la familia existe otro órgano que recibe el nombre de Asamblea Familiar, que se recomienda que esté formado por una amplia mayoría, cuando no por la totalidad, de los miembros de la familia, y cuya función es la de velar por el bienestar de la familia en relación con la existencia de la empresa familiar. El Consejo de Familia, en cambio, se considera un órgano más operativo en relación con la empresa, y está formado por una representación de la familia; es decir, por un número reducido de miembros. En caso de que una familia empresaria haya constituido una Asamblea Familiar y un Consejo de Familia, este puede funcionar como órgano operativo en relación con aquella, o como órgano intermedio entre la asamblea y la empresa.

De forma gráfica, la Figura 2 representa los tres ámbitos que se tienen en consideración en la empresa familiar (la propiedad, la familia y la empresa) y los principales órganos o estructuras de gobierno de cada uno de estos ámbitos.



Figura 2. Estructura de gobierno de una empresa familiar

El Consejo de Familia se considera, por tanto, un órgano de la familia empresaria, del mismo modo que el consejo de administración constituye el máximo órgano de gestión y responsabilidad sobre la empresa. Una estructura empresarial de una cierta complejidad consta de un órgano asambleario (la junta de accionistas) y de un órgano gestor y responsable (el consejo de administración). La familia empresaria, por su parte, puede definir un órgano igualmente amplio (la Asamblea Familiar) y otro más restrictivo, con mayor poder de decisión y un ámbito de actuación más amplio en relación con la empresa (el Consejo de Familia). Con esta estructura, es lógico considerar que el Consejo de Familia es un órgano con derecho a comunicarse con el consejo de administración de la empresa, tal y como señalan un gran número de expertos.

Cuando las familias empresarias no son muy extensas, por ejemplo, cuando están compuestas por uno o varios miembros de la familia que viven bajo un mismo techo (pongamos que son pareja, o padre e hija), pudiera parecer que la gestión de la familia en relación con la empresa no requiere de un órgano formal como el Consejo de Familia. De hecho, y como veremos con mayor detalle más adelante, algunas de las funciones atribuibles al Consejo de Familia pueden desempeñarse de un modo más informal a través de reuniones familiares. Si estas reuniones son sistemáticas, cuentan con la participación de las mismas personas y se formalizan, se convierten en consejos de familia espontáneos, y si en ellos participasen todos los miembros de la familia, serían asambleas familiares.

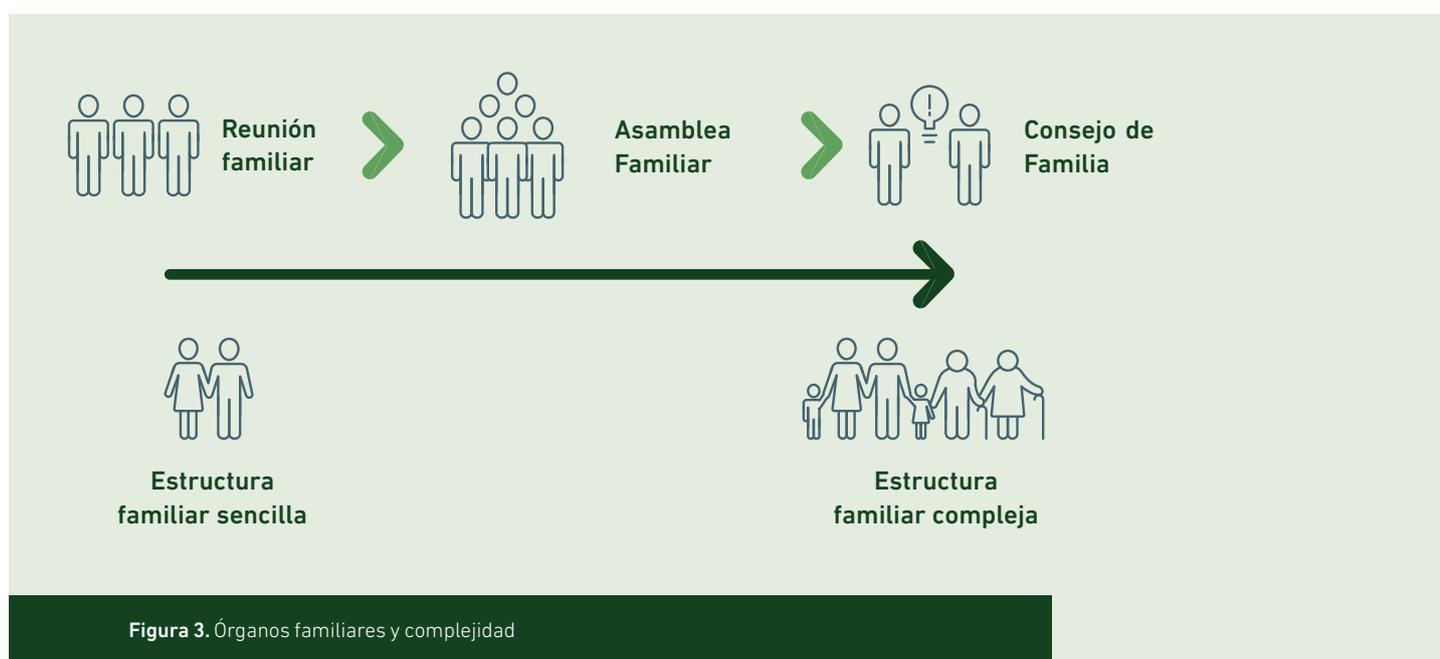


Figura 3. Órganos familiares y complejidad

Se considera que las familias empresarias de estructura sencilla, como puedan ser, por ejemplo, las de primera generación, es probable y natural que celebren reuniones familiares. En cambio, cuando las familias empresarias son más complejas, como es el caso de las empresas de segunda generación o posteriores, o cuando estas familias desean una mayor formalidad, se recomienda que implementen una Asamblea Familiar o un Consejo de Familia. En la Figura 3 se muestra una clasificación de los órganos de gobierno familiar en función de su grado de complejidad.

Con el objetivo de analizar también qué forma de organización es válida o adecuada para los distintos tipos de familias empresarias, la Tabla 2 ofrece una comparación de estos tres tipos de estructuras –la reunión familiar, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia– y presenta su definición, validez, frecuencia de reunión, grado de formalización y riesgos principales. Con estas pautas, una empresa puede valorar qué estructura tiene realmente y cuál es la que le convendría. En general, el Consejo de Familia es la evolución de la reunión familiar, en el sentido de una mayor profesionalización y eficacia, y es también la evolución de una Asamblea Familiar hacia una mayor operatividad.



Caso 2: La sombra familiar

La empresa Construcciones de Hoy S. A. es el resultado de los ingresos obtenidos por una venta de la empresa familiar Tejados de Siempre S. A., que se dedicaba a la distribución de productos para la construcción y que se vendió tras la muerte del primogénito en un accidente de tráfico. La venta reportó unos ingresos elevados que permitieron poner en marcha el nuevo negocio Construcciones de Hoy S. A., dedicado al sector inmobiliario. La muerte del hermano mayor dejó un vacío no solo en el ámbito familiar sino también en el empresarial; era el sucesor natural para la empresa familiar. Los otros dos hermanos, según fueron creciendo, se incorporaron al negocio familiar. La trayectoria de Construcciones de Hoy S. A. tras unos años de buenos resultados, entra en una etapa de bajada preocupante de los beneficios, e incluso incurre en pérdidas en algunos ejercicios. Frente a esta situación la respuesta del padre, cada vez más mayor, es apelar a todo aquello que hubiera hecho Ramón, el heredero predestinado a tomar las riendas de la empresa y que había muerto trágicamente en aquel accidente. Los hermanos que trabajan en la empresa se sienten totalmente bloqueados ante la situación.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

El Consejo de Familia ha de ser el espacio necesario y esencial donde se pueda hablar abiertamente de lo que significó la pérdida de Ramón y de la necesidad de fijar unas bases para separar la cuestión familiar y emocional de lo que debería ser la gestión empresarial, y tiene que convertirse en un lugar donde los hermanos puedan articular y canalizar sus sentimientos frente a una situación de recuerdo permanente que les paraliza a la hora de sacar adelante las decisiones empresariales que tendrían que tomar.

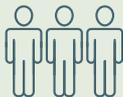
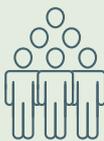
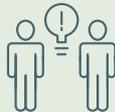
| | Reunión Familiar | Asamblea Familiar | Consejo de Familia |
|----------------------|--|--|--|
| |  |  |  |
| Definición | Encuentro formal o informal de manera esporádica o sistemática de algunos miembros de la familia empresaria. | Reunión formal con todos los miembros de la familia propietaria según unos reglamentos. A los familiares políticos se les considera miembros en algunos casos. | Estructura formada por un grupo de personas que representan a una familia empresaria que se organiza formalmente para gestionar la relación de la familia con la empresa familiar. |
| Validez | Esta fórmula es el modelo más simple de organización de la familia empresaria y puede ser efectiva en familias poco extensas, por lo general en empresas de primera generación y en etapas no maduras de la empresa. | Es una estructura muy representativa de la familia, adecuada para familias complejas. Se recomienda para familias a partir de 5 y hasta 40 miembros. En casos de familias más numerosas, es más difícil que la Asamblea Familiar como estructura sea operativa. La asamblea es más eficaz y eficiente cuando se organiza formalmente y es más sistemática. | Si se controla la composición del Consejo de Familia en calidad y cantidad y se aplican sistemas profesionales de gestión del órgano, el Consejo de Familia es válido para familias de cualquier dimensión y complejidad y para empresas familiares de cualquier generación y dimensión. |
| Frecuencia | Esporádica o periódica | Periódica | Periódica |
| Formalización | Reuniones informales, sin convocatoria formal, orden del día ni reglamento de funcionamiento, y sin definición de los canales para implementar las decisiones. | Alta, para convocar a un número importante de miembros de la familia. La convoca la persona líder de la asamblea, y es más productiva cuando se programa correctamente (con un orden del día, una convocatoria hecha con antelación, etc.). | El Consejo de Familia es una estructura definida explícitamente y su grado de formalización puede ser elevado. |
| Riesgos | No es eficaz en caso de familias extensas o más complejas (distintas unidades familiares, distintas edades, etc.). En tales casos se recomienda organizar un Consejo de Familia. | Una asamblea demasiado grande es más difícil de organizar y peligran tanto su eficacia como su eficiencia. En estos casos se recomienda la creación de un Consejo de Familia delegado de la asamblea, así como otras estructuras, si se consideran necesarias. | Un gran número de personas en el consejo reduce su eficiencia, mientras que una calidad inadecuada de los miembros merma la eficacia. Por tanto, se recomienda organizar una asamblea más amplia y reducir las dimensiones de consejo. |

Tabla 2. Definición de los distintos órganos de la empresa familiar

3. 3. Tipos de consejos de familia y competencias

3.1. ¿HAY DISTINTOS TIPOS DE CONSEJO DE FAMILIA? ¿QUÉ TIPO DE CONSEJO SE ADAPTA MEJOR A MI FAMILIA?

El desarrollo del modelo de los tres círculos y sus tres sistemas (propiedad, familia y empresa) permitió considerar también la evolución temporal de cada sistema en el tiempo. El desarrollo y la evolución de cada órgano o estructura de gobierno de acuerdo con el desarrollo y la evolución de cada sistema, así como del conjunto, debería dar pie a la aparición de tipologías de juntas de accionistas (propiedad), de consejos de administración (empresa) y de consejos de familia (familia) distintos y adecuados a cada situación. En el caso del Consejo de Familia, las diversas tipologías se resumen en la Tabla 3, de acuerdo con la propuesta de Eckrich y McClure (2012):

| Etapa familiar | Tipo | Cuestiones principales | Características |
|---|---------------------|--|---|
| Fundador (G1): Padres y jóvenes | Mesa de cocina | ¿Quién asumirá el negocio? ¿Cómo se educará a los hijos? ¿Habrá conflicto en la transmisión del negocio? | Reuniones familiares de carácter informal y poca frecuencia. |
| Fundador envejecido: Padres (G1) y adultos (G2) | Comedor | Definir los intereses de la siguiente generación Planificar la transmisión patrimonial de G1 a G2 | Se celebran reuniones más de una vez al año y se introducen en ellas temas de accionariado. |
| Hermanos: Padres (G1) e hijos de mediana edad (G2) con hijos adolescentes (G3) | Mesa de negociación | Tensión entre G2 y G1, así como entre los distintos integrantes de G2 (en su caso) Ambigüedad del rol del fundador (G1) y de G2 en el negocio familiar. | El Consejo de Familia se amplía a toda G1 y toda G2. |
| Hermanos envejecidos: Padres (G2) e hijos y primos (adultos) (G3) | Mesa de cosecha | G2 tiene pleno control de la organización. G3 empieza a implicarse, pero sin un rol bien definido. Posibles complicaciones por divorcios u otras tensiones familiares. | Consejo de Familia de todos los adultos. |
| Consortio de primos: Primos (G3) con sus hijos respectivos (G4) | Mesa redonda | G3 tiene el control. Familia más grande y dispersa geográficamente, lo que puede suponer una amenaza para la cohesión y la estabilidad/armonía. | Consejo de Familia representativo (miembros elegidos). |

Tabla 3. Tipología de Consejos de Familia (G1, G2 y G3 significan primera, segunda y tercera generación respectivamente)

En síntesis, los cinco tipos de Consejo de Familia según la etapa de madurez en que se encuentren se pueden resumir como sigue:

1. Fundacional joven: el poder suele residir únicamente en el fundador de la empresa (mesa de cocina)..
2. Fundacional envejecido: se involucra a la siguiente generación, los hijos del fundador (mesa de comedor).
3. Sociedad de hermanos: los hijos del fundador tienen el control de la empresa (mesa de negociación).
4. Sociedad de hermanos envejecidos: participa en ella la tercera generación de la familia (mesa de cosecha).
5. Consorcio de primos: la tercera generación, que tiene el poder, elige a sus representantes en el Consejo (mesa redonda).

Existen otras clasificaciones sobre tipologías del Consejo de Familia, como la de Leach (2012) que se muestra en la Tabla 4, y que distingue entre::

- Reuniones familiares: informales y frecuentes, y aquellas que involucran a toda la familia nuclear; características de la primera generación.
- Consejos de Familia jóvenes: de naturaleza formal, reemplazan a las reuniones familiares informales e involucran a todos los miembros de la familia (exceptuando, en ocasiones, a la familia política). El joven Consejo de Familia suele reunirse con especial intensidad y frecuencia durante su constitución, a causa de la cantidad de cuestiones pendientes de regular y de políticas que deben adoptarse. Se trata de un Consejo de Familia típico de la etapa de la sociedad de hermanos.
- Consejos de Familia maduros: con una estructura formal más detallada y carácter representativo, es decir, formados por miembros elegidos por la familia en base a criterios fijados de antemano por la Asamblea Familiar o la familia en su conjunto. Se reúne de dos a seis veces al año.

| | Reuniones familiares | Consejo de familia joven | Consejo de familia maduro |
|----------------------------------|--|---|---|
| Etapa familiar | Propietario gerente | Sociedad de hermanos | Consortio de primos |
| Prioridades de gobierno familiar | <ul style="list-style-type: none"> • Valores familiares y misión • Apoyo a fundadores y sostenibilidad • Nuevas ideas de negocio • Educación y competencias de la generación siguiente • Preparación en liderazgo y propiedad de la generación siguiente • Sucesión y transición en el liderazgo • Jubilación y planificación patrimonial | <ul style="list-style-type: none"> • Preservar los valores familiares • Trabajo en equipo y comunicación • Desarrollo de políticas familia empresa (ocupación, 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 • Unir a la familia y gestionar las diferencias • Gestionar los roles y las expectativas de los familiares implicados en el negocio • Definir los derechos y las obligaciones de los accionistas que no trabajan en la empresa • Asegurar canales eficientes de comunicación • Programas de filantropía y responsabilidad social familiar • Acordar un plan a largo plazo para cohesionar a la familia |

| | Reuniones familiares | Consejo de familia joven | Consejo de familia maduro |
|---|---|--|--|
| Procedimientos | Informal | Formal | Formal y reglamentado |
| Miembros | Familia nuclear. | Suele estar abierta a todos, bajo ciertas restricciones (p. ej., cónyuges) según acuerdo de la familia. | Grupo representativo de miembros de la familia, seleccionado o elegido en base a criterios de cualificación determinados por la Asamblea Familiar. |
| Dimensión | Pequeño, sin número fijo. | Según la dimensión de la familia y los criterios de selección, en general de 5 a 10 miembros. | Hasta 10 miembros elegidos por la Asamblea Familiar que representan a todas las generaciones, ramas, descendientes y cónyuges. |
| Número y frecuencia de las reuniones | Por lo general celebran reuniones frecuentes aprovechando los encuentros habituales de la familia. | El Consejo de Familia se reúne habitualmente con una frecuencia de 1 o 2 veces al año, para abordar cuestiones que exigen este ritmo de trabajo. Después, la norma es celebrar de 2 a 4 reuniones al año. | El Consejo de Familia se reúne entre 2 y 6 veces al año, o más según la cantidad y urgencia de temas a tratar. |
| Agenda típica de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Atraer el interés de los hijos sin presionarles. • Plan de sucesión (paso a paso) y continuidad. • Preparación de los próximos líderes. • Planificación patrimonial: principios y cuestiones prácticas. • Apoyo familiar a los nuevos líderes familiares. | <ul style="list-style-type: none"> • Definir valores y transmitirlos a la generación siguiente. • Revisar y adaptar el protocolo familiar. • Definir requisitos para la incorporación de familiares a la empresa. • Políticas de retribuciones u otros beneficios familiares. • Planes de desarrollo de carrera para la generación siguiente. • Seleccionar consejeros externos e independientes para el consejo de administración. • Prevenir y gestionar conflictos entre hermanos. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el reglamento de relaciones entre el Consejo de Familia y la administración de la empresa • Gestionar las peticiones de accionistas familiares que quieran vender su participación • Establecer líneas de apoyo a los miembros emprendedores de la familia • Definir la política de comités y supervisar su funcionamiento (comité de filantropía, de protocolo, etc.) • Supervisar que el consejo de administración cumpla las políticas de los accionistas sobre deuda y apalancamiento financiero • Planificar la formación sobre comunicación entre accionistas, consejo de administración y familia. |

Tabla 4. Evolución de los consejos de familia

3.2. ¿CUÁLES SON LAS ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA?

Las familias empresarias tienen que acordar qué atribuciones desean otorgar al Consejo de Familia sobre los campos de discusión y decisión, en relación con aspectos del funcionamiento de la familia empresarial y de la relación con la empresa familiar. La diversidad de órganos de gobierno, tanto empresarial como familiar, se aprecia en las tablas 5 y 6. La Tabla 5 muestra el porcentaje de órganos de gobierno existentes en las empresas familiares de ámbito español, y la Tabla 6 hace lo propio a nivel catalán. Además, la tabla muestra el porcentaje de familiares presentes en cada uno de los órganos. Así, y a modo de ejemplo, se observa que a escala estatal el Consejo de Familia está presente en un 11,3 % de las empresas y la Asamblea Familiar en un 7,5 %. Estos porcentajes aumentan de modo sustancial en el ámbito catalán, puesto que el Consejo de Familia está presente en el 31,2 % de las empresas familiares catalanas, y la Asamblea Familiar en el 17,9 %.

27

| | Existe | |
|--|--------|-------|
| | Si | No |
| Administrador único | 61,2% | 38,8% |
| Administradores mancomunados o solidarios | 32,7% | 67,3% |
| Consejo de administración | 35,0% | 65,0% |
| Equipo directivo | 37,9% | 62,1% |
| Consejo de familia | 11,3% | 88,7% |
| Asamblea familiar | 7,5% | 92,5% |

Tabla 5. Órganos de gobierno de las empresas familiares en España (Corona y otros, 2018)

| | | %existencia | %familiares | Solo familiares |
|--------------------|----------------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| Dirección | Administrador único | 30,74% | 70,51% | 62,82% |
| | Dirección mancomunada | 21,06% | 62,82% | 5,13% |
| | Equipo directivo | 78,44% | 84,61% | 16,57% |
| Propietario | Consejo de administración | 64,68% | 80,85% | 17,02% |
| | Junta de accionistas | 58,25% | 84,56% | 12,96% |
| Familia | Consejo de familia | 31,19% | 100,00% | 100,00% |
| | Asamblea familiar | 17,89% | 100,00% | 100,00% |

Tabla 6. Existencia y composición de los órganos de gobierno en las empresas familiares catalanas (ASCEF, 2017)

A continuación se describen las atribuciones posibles, y con frecuencia recomendadas, para el Consejo de Familia, haciendo distinción entre atribuciones vinculadas al gobierno de la empresa o al gobierno de la familia.

3.2.1. RESPECTO AL GOBIERNO DE LA EMPRESA

Por lo general, en las relaciones del Consejo de Familia con el gobierno corporativo de la empresa familiar, las atribuciones que una familia puede otorgarle son las siguientes:

- Servir de foro de información y debate familiar donde se discuten y adoptan posiciones de la familia, o se llega a consensos que defenderán los miembros de la familia con presencia en los órganos de gobierno de la empresa.
- Servir de canal de comunicación que permite a la familia «hablar con una sola voz» en los órganos de gobierno de la empresa.
- Proteger a la empresa de la familia, actuando como «pararrayos» y evitando intromisiones indebidas de los miembros de la familia en las funciones propias de los órganos de gobierno de la empresa.

Más concretamente, y respecto a las estructuras de gobierno de la empresa, las competencias del Consejo de Familia pueden ser las siguientes:

- **Junta de accionistas:** informar sobre situaciones personales, sensibilidades, deseos, expectativas y políticas acordadas por los miembros de la familia. En cualquier caso, el consejo no debe interferir en decisiones propiamente delegadas en este órgano, como puedan ser nombramientos o destituciones de miembros del consejo de administración, o bien la aprobación del reparto de dividendos en cada ejercicio.
- **Consejo de administración:** coordinar las cuestiones relativas a la planificación estratégica y al control directivo y de cumplimiento de la organización. El consejo no debe entrar en cuestiones como el nombramiento de directivos clave para la empresa o para la dirección general.

Caso 3: El choque generacional

La empresa Genera, S. A., fundada hace 40 años, está dirigida por su fundador, Enrique, y su hija Elisenda. El sector en que compiten avanza rápidamente en la transformación digital. Este suele ser tema de discusión en la empresa, porque Enrique no ve la necesidad de transformar la empresa, mientras que Elisenda está convencida de que es preciso hacerlo, opinión que comparten los directivos más jóvenes de la empresa. Otros directivos de más edad, en cambio, están más cercanos a la opinión del fundador. En las reuniones familiares, la madre y el hijo mayor, que no está implicado en la empresa, tampoco ven claro que el cambio sea necesario. Estas diferencias han provocado discusiones en algunas comidas de familia a lo largo de los últimos meses. Es decir, que la diferencia de pareceres entre padre e hija genera tensiones en la familia y divergencias en la empresa, y hacen que Elisenda sienta que no tiene suficiente poder en el seno de la empresa, y que sus ideas no encuentran encaje en ella. A la vez, la llevan a pensar que quizá sea hora de que el padre se retire de la empresa. En algún momento de crisis, Elisenda incluso se ha planteado abandonar la empresa familiar.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

El Consejo de Familia puede debatir sobre el tema de la transformación de la empresa desde un punto de vista familiar, pero seguramente tendrá que dejar la valoración de este tema en manos del consejo de administración. El Consejo de Familia tiene que decidir qué confianza y qué poder deposita en Elisenda, así como incentivar la toma de decisiones sobre la propiedad o la responsabilidad, a fin de que se sienta más integrada en la empresa. El consejo también puede influir para llegar a un consenso sobre el retiro de Enrique.

3.2.2. RESPECTO AL GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

En las relaciones del Consejo de Familia con el gobierno de la familia, las competencias serían las siguientes:

- Dirigir las reuniones familiares, es decir, organizar a la familia y gestionar esta estructura. Constituir el consejo supone la transición de una etapa de reuniones informales y discontinuas a un periodo de reuniones formalizadas, legitimadas y periódicas.
- Escuchar a los miembros de la familia empresaria a fin de saber cuáles son sus necesidades y expectativas, al tiempo que se facilita la cohesión de los miembros de la familia entre sí y con la empresa, y su felicidad.
- Educar y atender al desarrollo personal, empresarial o profesional de los miembros de la familia. Esta función educadora es clave para el desarrollo de la familia empresaria.
- Acordar políticas de gobierno de la familia y aprobar el protocolo familiar.
- Acordar la incorporación de familiares a la empresa.

En coherencia, para el resto de estructuras posibles de la familia empresaria, sus competencias serían las que siguen:

- **Asamblea Familiar:** el consejo informa a la asamblea sobre la evolución de las políticas acordadas y sobre el ejercicio de los órganos de gobierno empresariales.
- **Comités de familia:** el consejo crea y empodera o delega las funciones necesarias para que los miembros de la familia actúen en comités, a fin de desarrollar lo que se ha acordado (comités de educación, emprendeduría, gestión del patrimonio, etc.).

Caso 4: La herencia repentina

La empresa HERE, S. A. ha sufrido un revés considerable, porque lo que parecía una pequeña indisposición del propietario se convirtió en un infarto con el peor resultado posible. Don Luis, que solo tenía 59 años, faltó de un día para otro. Toda la familia estaba consternada. Los tres hijos heredaron las acciones de la empresa que eran propiedad de don Luis, un 60 %, a partes iguales. Dos de los hijos trabajan en la empresa y el otro no. La sucesión en la empresa no estaba planificada, puesto que don Luis estaba en plena forma. Con la muerte del padre, no queda claro quién debe liderar la empresa y qué papel tiene que desempeñar el hermano propietario pero no implicado, hasta ahora, en ella.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

El Consejo de Familia puede ser el órgano donde se gestione este proceso de duelo en la familia empresaria y se valoren las opciones posibles en relación con el liderazgo de la empresa, buscando soluciones viables según las expectativas y capacidades de los posibles sucesores familiares.

■ 3.3. ¿QUÉ OBJETIVOS DEBE TENER UN CONSEJO DE FAMILIA?

A continuación se describen los objetivos que debe tener un Consejo de Familia en relación con cuatro campos de actuación: el gobierno de la empresa, el gobierno de la familia, la gestión del patrimonio familiar y la filantropía.

30

■ 3.3.1. RESPECTO AL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA

El Consejo de Familia tiene que definir el modo en que se relaciona con la junta de accionistas y con el consejo de administración. En primera instancia, sirve como centro de intercambio de información y de debate familiar, donde se discuten y adoptan las posiciones de la familia y se llega a consensos. En el consejo, se fijan posiciones respecto a las juntas de accionistas o los consejos de administración, que después habrá que canalizar por medio de los miembros del consejo que formen parte de las respectivas juntas o consejos. Otra alternativa ordenada de comunicación es la del Consejo de Familia hacia el consejo de administración, que por lo general se ejerce de presidente a presidente. De esta manera, el Consejo de Familia se erige como vía legitimada de comunicación entre la familia y la empresa, consigue trasladar un criterio único al consejo de administración y permite evitar las intromisiones directas de los miembros de la familia en las funciones principales de los órganos de gobierno corporativo.

En resumen, el objetivo del Consejo de Familia es llegar a consensos sobre los **valores, la misión, la visión y la estrategia** de la familia, por canales determinados, que pueden ser directamente de la presidencia del Consejo de Familia a la presidencia del consejo de administración, o también a través de los miembros pertenecientes a ambas estructuras. Por medio del diálogo, el debate y la llegada a acuerdos y consensos, el Consejo de Familia debe servir para alinear expectativas, favorecer la comunicación y reducir el conflicto en el seno de la familia, con el ejercicio de un efecto indirecto positivo en la empresa.

El Consejo de Familia puede influir, por tanto, en la estrategia de la empresa, su modo de negocio, el nivel de riesgo, etc. Pero hay que considerar como **tareas fundamentales y exclusivas del consejo** la transmisión de los valores y la visión de la familia empresaria a todos los miembros de la familia, en particular a las nuevas generaciones. De este modo, el consejo trabaja por la continuidad generacional. Esta finalidad exige generar valores compartidos y un compromiso con el proyecto común, adoptando ciertas reglas y garantizando su cumplimiento.

Caso 5: La inconsistencia

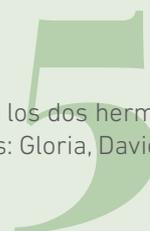
La empresa INCON, S. A., fundada hace 65 años por quien hoy es el abuelo, pasó después a los dos hermanos, Juan y Ernesto. En la actualidad hay tres miembros de la tercera generación implicados: Gloria, David y Judith. Los dos primeros son hermanos y Judith es su prima.

Juan y Ernesto están formalmente jubilados pero Juan (el señor Juan) conserva todavía alguna responsabilidad en la empresa y acude a trabajar cada día, aunque solo por la mañana.

El equipo directivo, que no es de la familia, está formado por cuatro personas acostumbradas a recibir instrucciones de Gloria, David, Judith y, en ocasiones, también del señor Juan. Sin embargo, a veces estas instrucciones son contradictorias, tanto en lo que respecta a lo que dicen el señor Juan y la tercera generación como entre lo que dicen Gloria, David y Judith.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

El Consejo de Familia puede conseguir un diálogo previo a fin de coordinar valores, objetivos, estrategias y mecanismos, y llevar a la empresa al punto que la familia desea. Todo el diálogo y el consenso que se pueda celebrar y alcanzar previamente en familia representan una disminución de la inconsistencia y el conflicto en el seno de la empresa.



Si profundizamos en los tres órganos y niveles relacionados con el gobierno corporativo, es preciso tener en cuenta la función del Consejo de Familia respecto a la junta de accionistas, el consejo de administración y el equipo de dirección, tal como se hace a continuación.

ACCIONISTAS

En lo referente al ámbito propio de decisión de los accionistas, la función del consejo suele ser la de coadyuvante a la formación de posiciones, es decir, la de preformar su voluntad. En los casos en que hay simetría entre los miembros del consejo y la junta de accionistas, la función de gobierno del Consejo de Familia es más importante y más decisiva que su función meramente informativa.

En el ámbito de decisiones del consejo, los temas adscritos serían los siguientes:

- reinversión de beneficios y dividendos.
- operaciones de fusión, ventas o adquisiciones.
- alianzas estratégicas.
- planes estratégicos.
- nivel de endeudamiento de la empresa.
- entrada o salida de accionistas.
- pactos de accionistas.
- apertura de capital a otros socios, salida a bolsa.

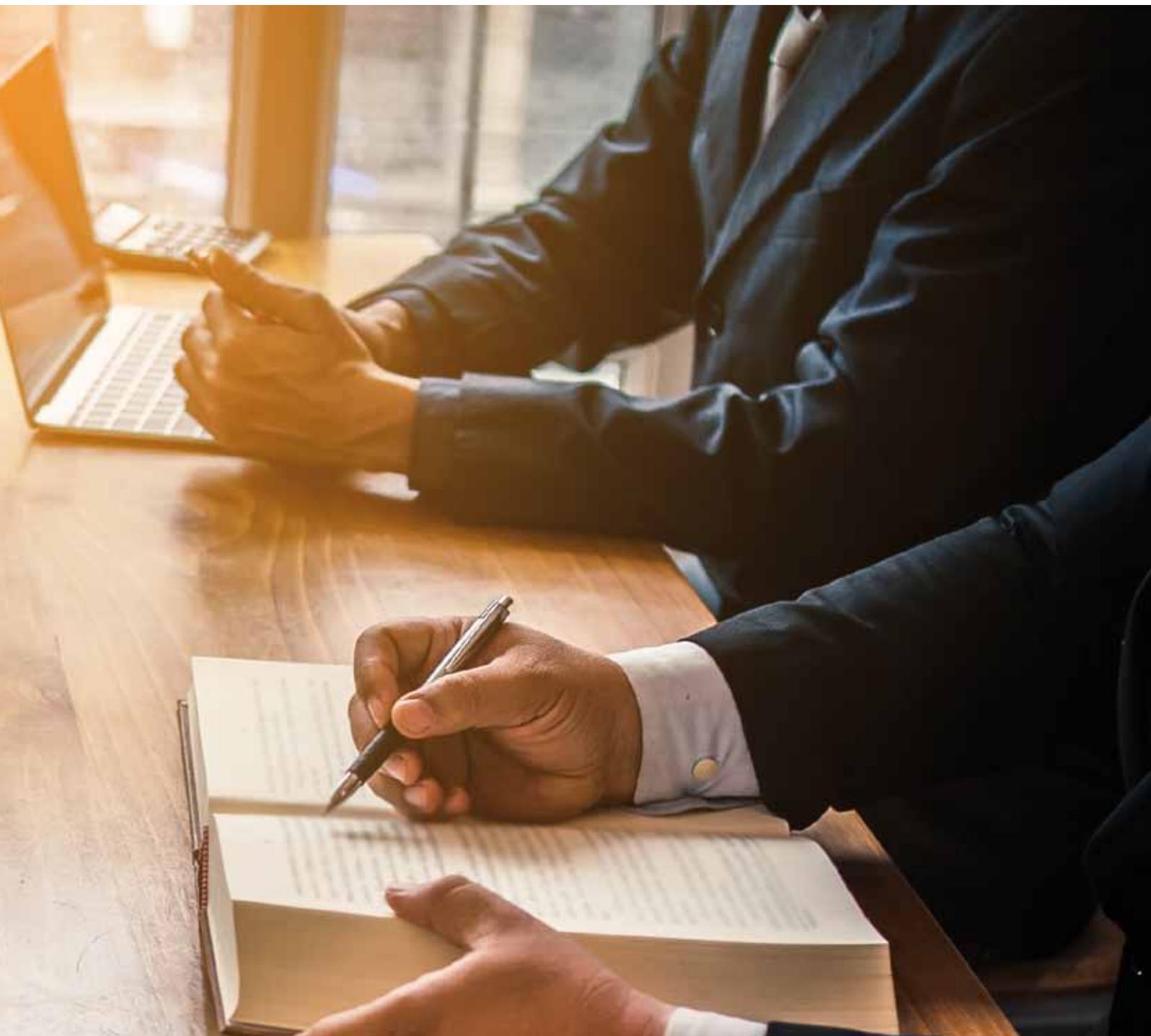
Las reuniones del consejo se demuestran, pues, muy eficaces en un ambiente de menor formalidad que las juntas de accionistas, para informar y servir de foro de discusión y debate de todos los temas importantes.

Esta situación cobra aún más importancia en empresas de tamaño reducido, ya que como muestran los datos de la Tabla 7, la existencia de un plan estratégico formal es más frecuente a medida que aumenta la dimensión empresarial. Por tanto, las empresas pequeñas que no cuentan con un Consejo de Familia ni un plan estratégico son mucho más propensas a incurrir en situaciones de conflicto.

| | Posee plan estratégico | No posee plan estratégico | NS/NC |
|---------|------------------------|---------------------------|-------|
| Micro | 25,2% | 71,5% | 3,3% |
| Pequeña | 34,5% | 62,5% | 3,0% |
| Mediana | 59,1% | 34,1% | 6,8% |
| Grande | 66,7% | 33,3% | 0,0% |

Tabla 7. Plan estratégico formal y dimensión empresarial





CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En lo que se refiere al consejo de administración, el Consejo de Familia ostenta la autoridad derivada de reflejar la voluntad de los accionistas. En este sentido, las funciones más típicas del Consejo de Familia son las siguientes:

- Propuestas de nombramiento y salida del presidente del consejo de administración.
- Propuestas de nombramiento y salida de consejeros familiares.
- Propuestas de nombramiento y salida de consejeros externos e independientes.
- Evaluación del cumplimiento del consejo de administración.
- Recepción de información y consultas por parte del consejo de administración.

Cabe señalar que, por regla general, la presidencia del consejo de administración se consensua a nivel del Consejo de Familia, aunque se trate de un cargo que debe ser objeto de nombramiento en el seno del propio consejo de administración.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN

A nivel de decisiones de dirección y gestión, el Consejo de Familia suele mantenerse al margen. De todos modos, hay algunas cuestiones sensibles a las familias empresarias que, de una forma u otra, son o pueden ser objeto de supervisión por parte de los consejos de familia, como las siguientes:

- Selección de la persona que actúa como CEO y de los directivos clave de primera fila.
- Nombramientos o salida de miembros de la familia de la empresa.

Habitualmente, la cuestión referente a si el CEO ha de ser o no miembro de la familia cobra más relevancia en el seno del consejo que la cuestión, de orden más práctico, de su nombramiento o la evaluación de su cumplimiento.

A modo de ejemplo, en la Figura 4 se muestran los principales criterios que toman en consideración las empresas familiares a la hora de elegir al sucesor (Corona y otros, 2018), criterios que solo estuvieron consensuados en el 32,5 % de las empresas familiares entrevistadas en el estudio. Sin criterios claros, es muy probable que las empresas tengan que afrontar situaciones conflictivas en uno de los momentos más críticos de cualquier empresa familiar: el de la sucesión.

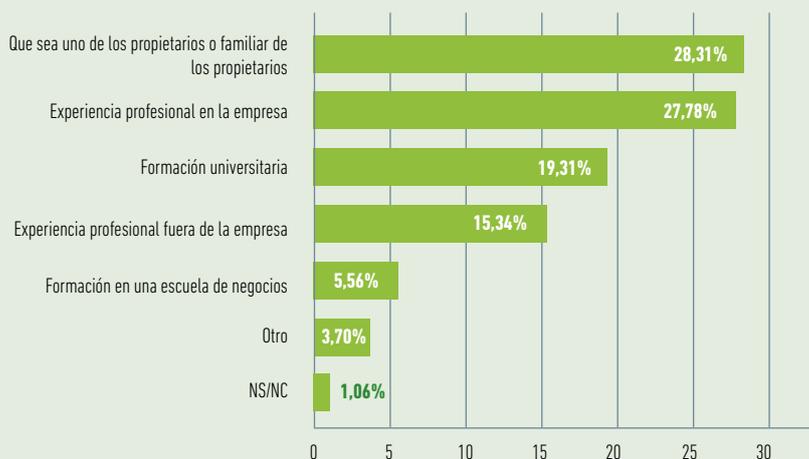


Figura 4. Principales criterios empleados en la elección del sucesor

Caso 6: El infierno está lleno de buenas intenciones

Isabel y Paco II son dos hermanos que representan, en la descripción de las empresas familiares, lo que se ha dado en llamar *sibling partnership* o conjunto de familiares más cercanos. Sus padres, Paco I y Josefina, pusieron en marcha un negocio de venta de conejos en los mercados de la comarca. Tenían una pequeña granja que les proporcionaba el producto necesario para llegar a los tres mercados semanales y satisfacer una demanda cada vez más creciente. Su producto era bueno y el boca oreja en los mercados hizo que cada vez más gente acudiera a comprar los conejos que vendían. Incluso tenían clientes que acudían directamente a sus instalaciones a comprar conejos de sus granjas. Viendo aquel aumento de la demanda, Josefina, que tenía más espíritu emprendedor que el resto, propuso a su marido que ampliase las granjas de conejos y, puesto que tenían conocimientos del sector, que diversificara también el negocio con granjas de cerdos. De hecho, en el pueblo vecino habían abierto un matadero, y no habían de tener problemas para vender.

Entretanto, Isabel y Paco II iban creciendo y ayudaban cuanto podían en la empresa, mientras estudiaban. Paco II cursó veterinaria e Isabel administración y dirección de empresas. A Paco II, gestionar las granjas y supervisarlas le gustaba mucho; Isabel, por su parte, entendía el negocio y por eso se introdujo en la gestión, puesto que aquel pequeño negocio de venta de conejos se había transformado en 20 granjas de conejos y más de 30 de cerdos. De hecho, crearon su propio matadero de conejos y se habían convertido en los proveedores de carne de conejo de una gran superficie comercial. Esta operación la había cerrado Isabel, y a Paco II le parecía bien. Los padres, Paco I y Josefina, viendo que el negocio marchaba viento en popa y que el nivel de colaboración y compenetración de los hermanos era excelente, dejaron el negocio al 50 % a cada uno, ya que formaban un gran equipo.

Al cabo de un tiempo, la gran superficie comercial quiso realizar una integración vertical y buscaba hacerse con los proveedores clave para su negocio. La oferta llegó a Isabel y era tan buena que, acostumbrada como estaba a tomar las decisiones, dijo que sí, pero lo hizo de manera unilateral. Era una buena venta, pero aquella unilateralidad por parte de Isabel provocó una ruptura en el equipo de formaban, aunque los ingresos

por la venta fueron muy cuantiosos. Isabel había dado el visto bueno a la venta de la parte del negocio con la que habían arrancado sus padres sin el consentimiento de Paco II. La oferta era tan buena que resultaba irrechazable, en palabras de la hija, y aún conservaban la parte del negocio de los cerdos, que era lo que más le gustaba gestionar a Paco II.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

Puesto que todo había ido bien, en primer lugar ni siquiera existía esta estructura de gobierno familiar. Su existencia habría sido positiva para todos los miembros de la familia empresaria, incluso a la hora de analizar si la decisión de dejar la empresa al 50 % entre los dos hermanos era la opción más adecuada. En segundo lugar, el Consejo de Familia tenía que ser el centro de debate y toma de decisiones en el ámbito del negocio por lo que respectaba a la venta de una parte de este. La existencia del Consejo de Familia ayuda a sistematizar los mecanismos de toma de decisiones en la empresa familiar.

3.3.2. RESPECTO AL GOBIERNO DE LA FAMILIA

El Consejo de Familia es una estructura que garantiza el diálogo dentro de la familia empresaria. Cuando se instaure un consejo, hay que definir los miembros, el lugar y la frecuencia de reunión, así como determinar sus objetivos y el alcance de su actividad. Organizar un consejo supone cambiar los encuentros informales y esporádicos por un periodo de reuniones formalizadas, legitimadas y periódicas.

Por medio de su actividad, el Consejo de Familia sirve para escuchar y cuidar de los miembros de la familia empresaria, conocer sus necesidades y expectativas, facilitar la unidad familiar y empresarial y, en última instancia, ayudar a que cada uno de sus miembros alcance la felicidad. Otro objetivo central del consejo es la educación de los miembros de la familia y su desarrollo personal, empresarial y profesional. Estas funciones son esenciales para mantener el legado empresarial y facilitar la continuidad del negocio familiar. Finalmente, el consejo también se encarga de acordar políticas de gobierno de la familia y de aprobar el protocolo familiar. Por otro lado, organizar un consejo puede llevar a la familia a poner en marcha otros órganos propios de gobierno familiar, como la Asamblea Familiar, el comité de protocolo u otros comités.

Esta relación directa entre el gobierno de la familia y el protocolo familiar, como mecanismo para reducir los posibles conflictos en la familia empresaria, no siempre está tan clara. Así, la Figura 5 muestra que solo un 11,3 % de las empresas familiares dispone de un protocolo familiar por escrito. Y del casi 90 % de empresas que no lo tienen, un 75 % afirma que el motivo es que no lo consideran necesario.

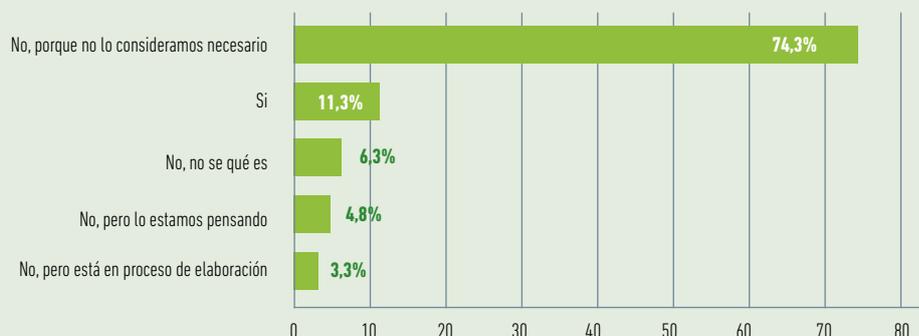


Figura 5. Porcentaje de empresas con un protocolo familiar por escrito (Corona y otros, 2018)

Si analizamos esta información teniendo en cuenta únicamente a las empresas familiares catalanas, la Figura 6 muestra que un 11,9 % de las empresas familiares admite disponer de un protocolo familiar por escrito, mientras que un 58,7 % manifiesta que carecen de él porque no lo necesitan.

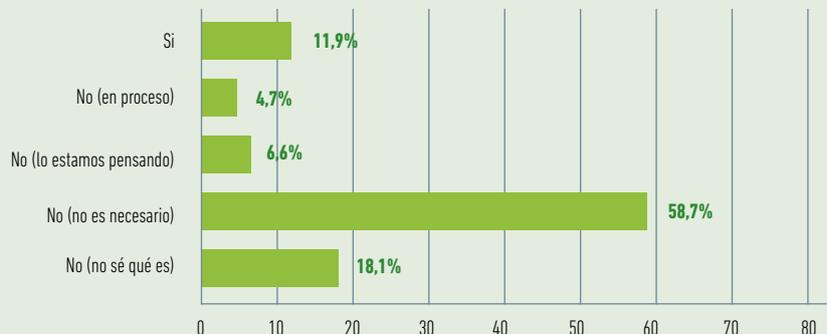


Figura 6. Porcentaje de empresas familiares catalanas con un protocolo familiar por escrito (ASCEF, 2017)

Si tuviéramos que sintetizar las funciones comentadas, el listado sería el siguiente:

- discutir y aprobar el protocolo familiar o los acuerdos familiares.
- establecer los criterios de pertenencia a los órganos de la familia: Consejo de Familia y Asamblea Familiar.
- organizar las reuniones y los viajes familiares.
- crear y administrar fondos familiares.
- atender a los miembros de la familia.
- establecer la visión a futuro de la familia.
- establecer los códigos de conducta y velar por el buen nombre y la reputación familiar.
- asegurar la unidad familiar, anticipar y resolver conflictos.
- gestionar la transición generacional y la sucesión.

3.3.3. RESPECTO AL PATRIMONIO

Muchas empresas familiares tienen algún nivel de política patrimonial, aunque solo algunas separan la gestión patrimonial y recurren a asesores profesionalizados. Solo en casos muy puntuales se ha profesionalizado del todo la estructura de administración patrimonial y se ha constituido una oficina familiar propia (lo que en inglés se conoce como *family office*).

Así, en relación con la administración del patrimonio familiar cabe mencionar estas funciones para el Consejo de Familia:

- determinar una estrategia patrimonial de la familia.
- fijar el nivel o el perfil de riesgo.
- segmentar la actividad patrimonial (inmobiliaria, financiera, capital riesgo...).
- determinar la estructura profesional.
- indicar los servicios que deben prestarse a los miembros de la familia.



3.3.4. RESPECTO A LA FILANTROPÍA

En la creación y la administración de la riqueza, una actividad propia de las familias empresarias es la filantropía, que también corresponde plantear en el ámbito del Consejo de Familia con funciones como las siguientes:

- definir la visión de la familia en la filantropía.
- constituir la fundación familiar u otro vehículo.
- nombrar a los miembros de la junta directiva y de los consejos asesores de la fundación u otra estructura.
- definir los fondos para financiar las actividades y su procedencia.
- acordar y cumplir los compromisos de aportación de fondos o trabajo a los proyectos.
- recibir información y evaluar el cumplimiento de estas actividades.

Caso 7: El alma social de la empresa

La empresa Vidrios y Vidrieras, S. A. tiene una historia centenaria. Su trayectoria era la de una empresa que daba servicio a empresas de construcción y que fabricaba vidrieras para domicilios particulares. Llegó una situación que provocó el crecimiento de la empresa; su expansión arrancó del hecho de que una de sus vidrieras apareció en una de las películas de mayor aceptación comercial en los años 90 del siglo pasado. Roberto, de la tercera generación de la familia, se había incorporado hacía poco a la empresa cuando llegó este «boom».

Roberto entró a formar parte del negocio familiar tras haber estado unos años como voluntario en una fundación en India, a finales de la década de los 80. Siempre tuvo claro que no abandonaría la colaboración con aquel proyecto que tanto le impresionó. Cada año dedicaba sus vacaciones a colaborar con la fundación; además, organizaba exposiciones que recaudaban fondos para los proyectos y se desvivía por colaborar con ellos siempre que podía. A aquel empeño se unieron también su mujer y uno de sus tres hijos. Se trataba de una colaboración permanente pero en absoluto sistematizada y, de algún modo, se llevaba a cabo con poco orden.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

En este caso, puede contribuir a la creación de una fundación familiar a través de la cual se canalice esta filantropía de la familia empresaria. La fundación puede contribuir a organizar unas actividades que, de hecho, forman parte del propio ADN de la familia, y se cumplirían así los compromisos personales y también los empresariales de la familia empresaria.

4. Reglamento del Consejo de Familia

4.1. ¿QUÉ EFICACIA JURÍDICA TIENE EL REGLAMENTO DEL CONSEJO DE FAMILIA?

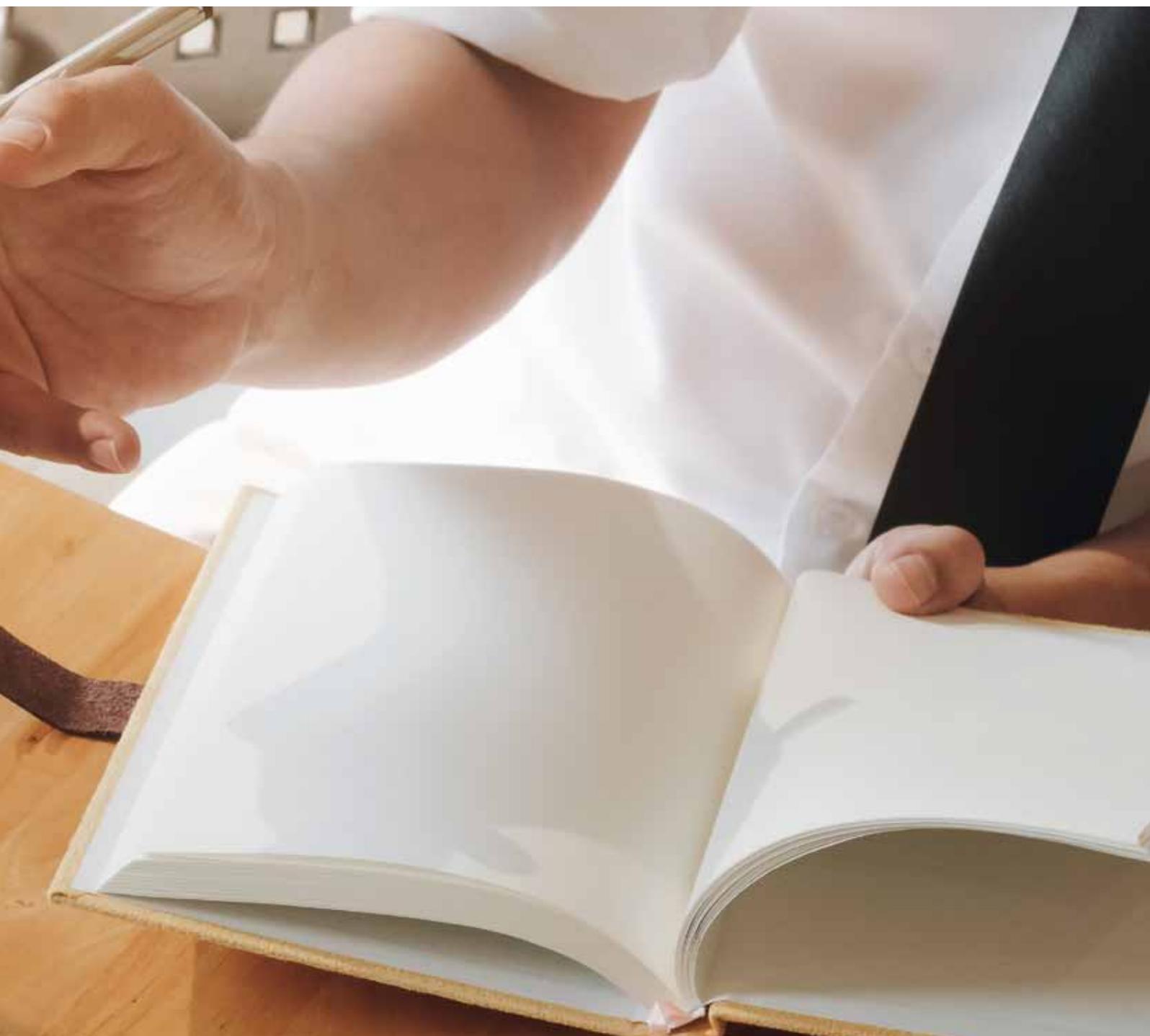
39

El reglamento del Consejo de Familia participa de la misma naturaleza jurídica que el Protocolo Familiar y tiene, en una primera aproximación, la misma eficacia vinculante o, cuanto menos, una problemática jurídica similar.

En efecto, el Protocolo Familiar, o *Family Constitution*, como se denomina en el mundo jurídico anglosajón, nace con la finalidad de disciplinar las relaciones entre la empresa familiar y la familia empresaria. Su objetivo básico es gestionar el sistema complejo de múltiples elementos popularizado por Davis y Tagiuri, representado gráficamente como un diagrama de Venn con tres círculos que se intersecan (propiedad, empresa y familia). El reto de este sistema es garantizar la adecuada coordinación entre los tres subsistemas, reduciendo la posible influencia negativa o contraproducente de cada subsistema sobre los otros. Puesto que el protocolo familiar carece de regulación legal, se instrumenta a través de lo que en derecho patrimonial privado se conoce como principio de la autonomía de la voluntad. Dicho de otro modo, descansa sobre la capacidad de los integrantes de la familia empresaria para constituir sus propias relaciones jurídicas y económicas, sobre la base de un principio de autorregulación que únicamente debe respetar los límites legales infranqueables de las normas imperativas y prohibitivas del ordenamiento jurídico.

Desde esta perspectiva, y como ha señalado en más de una ocasión la jurisprudencia civil de nuestro Tribunal Supremo, el Protocolo Familiar disfruta de una mera eficacia contractual *inter partes*, inoponible a terceros. Esta afirmación debe matizarse con la previsión reglamentaria de su publicidad registral, que se contenía en la Disposición Final Segunda, Apartado 3, de la ya derogada Ley 7/2003, de 1 de abril, de Sociedad Limitada Nueva Empresa, que se desarrolló en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero. En su artículo 2.1 define el protocolo familiar como «aquél conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad». El Real Decreto prevé tres formas, alternativas o acumulativas, de publicidad: i) la mera constancia de la existencia de un protocolo, con referencia a sus datos identificativos y no a su contenido, en el asiento de inscripción; ii) el depósito del protocolo o parte de él, con ocasión de la presentación de las cuentas anuales; y iii) mediante inscripción podrá constar en el Registro mercantil la escritura pública de elevación a público de acuerdos sociales que contenga, en ejecución del protocolo y con mención expresa del mismo, cláusulas inscribibles. Hay que decir que esta última fórmula constituye la única alternativa que contempla una auténtica publicidad registral, en la medida en que se trata de una auténtica publicidad material y no de una mera publicidad noticia. En este sentido, la doctrina mercantilista ha planteado la posible inscripción del protocolo familiar como «prestación accesoria» a su aportación de capital exigible al socio, que debería establecerse en los estatutos sociales «expresando su contenido concreto y determinado» (artículo 86 de la Ley de Sociedades de Capital). Ahora bien, y por exigencias de publicidad material, si lo que se pretende es constreñir a todos los firmantes a cumplir el protocolo, imponiéndolo como una prestación accesoria, el principio de publicidad material supone que su eventual inscripción esté condicionada a la determinación detallista de todas y cada una de las obligaciones asumidas en el protocolo, y al hecho de que superen el exigente filtro de la cualificación favorable del registrador mercantil. Tal posibilidad presenta, además de la dificultad jurídica advertida, un inconveniente adicional, y es que por su propia naturaleza muchos de los pactos y acuerdos presentan un carácter familiar íntimo incompatible con esta publicidad material; pensemos, por ejemplo, en una eventual cláusula «anticuñados». Para ello se acostumbra a ofrecer como alternativa más flexible que la prestación accesoria consista simplemente en la obligación de suscribir el Protocolo Familiar. Este planteamiento nos parece más razonable a la hora de conciliar la necesaria privacidad familiar con la eficacia obligacional intrafamiliar del protocolo, sin perjuicio del acceso al Registro Mercantil de aquellas cláusulas que sean estrictamente imprescindibles para ser verdaderamente eficaces y oponibles a terceros, como lo son las relativas a las limitaciones de la transmisibilidad de las acciones o las participaciones sociales.





Por otro lado, y como aquí interesa, la Resolución de 4 de mayo de 2005 de la Dirección General de Registros y del Notariado ha admitido, en virtud del principio de autonomía privada, la posibilidad de crear «órganos específicos al margen de los legalmente previstos», siempre que se incorpore una regulación detallada en cuanto a su «nombramiento, composición, funciones...». Es decir, siempre que su régimen orgánico esté suficientemente determinado en los estatutos sociales, habría que plantearse la inscripción registral de un órgano como es el Consejo de Familia y de su régimen de funcionamiento.

Al margen de estas posibilidades genéricas de publicación del Protocolo Familiar en el Registro Mercantil, que además de su eficacia contractual vinculante para los firmantes le atribuirían una eficacia general ante terceros, no existe una regulación normativa, ni del Protocolo, ni de otros documentos constitutivos del gobierno corporativo de la empresa familiar, a diferencia de lo que sucede con el Reglamento del Consejo de Familia. No obstante, en términos generales, se ha señalado que existen tres tipos de protocolo: i) el protocolo como pacto entre caballeros (*gentlemen agreement*), que vendría a ser una mera declaración de intenciones, y es obligatorio solo desde un punto de vista moral; ii) el protocolo contractual, que puede instrumentarse en documento público o privado, como negocio jurídico multilateral que establece derechos y obligaciones entre quienes lo suscriben y que los vincula jurídicamente, y en el cual se articulan una serie de cautelas, garantías o sanciones en caso de incumplimiento; y iii) el protocolo institucional que, además de tener eficacia obligatoria entre los firmantes, produce efectos jurídicos ante terceros desde el momento de su publicación en el Registro Mercantil.

Un protocolo útil y eficaz es una combinación de esta triple tipología, porque no todas las cláusulas ni todos los pactos gozan del mismo grado de eficacia jurídica. Una elemental graduación jurídica nos lleva a diferenciar entre pactos meramente declarativos (relativos a la cohesión familiar, la unión y la armonía familiar, etc.); pactos con eficacia obligatoria, que imponen una obligación concreta de dar, hacer o dejar de hacer alguna cosa, con virtualidad autónoma o necesidades de algún negocio jurídico adicional (por ejemplo, la obligación de someterse al régimen matrimonial de separación de bienes, que requiere la ulterior formalización de capitulaciones matrimoniales o de un *marital agreement*); y pactos que necesariamente deben gozar de reflejo registral para vincular a terceros ajenos al protocolo (limitación de la transmisibilidad de las acciones y los derechos de adquisición preferente).

Estos planteamientos generales sobre la naturaleza y la vinculación del Protocolo Familiar son, *mutatis mutandi*, trasladables al reglamento del Consejo de Familia. Es decir, estamos ante un *instrumento de autorregulación* del órgano de gobierno de la familia empresaria que, a nuestro entender, debe tener la eficacia vinculante de un contrato entre los miembros de la familia, sin perjuicio de que pueda contener también enunciados generales de carácter valorativo (cohesión, unión o armonía familiares), o establecer estándares de comportamiento (lealtad familiar, transparencia, buena fe, unión fraternal), que son difíciles de reducir a un contenido obligacional concreto, aunque su infracción por parte de los firmantes pueda dar lugar a un incumplimiento del protocolo susceptible de sanciones económicas. En cuanto a su eventual acceso a la publicidad registral, ya hemos advertido que la Dirección General de Registros y del Notariado parece admitir esta posibilidad. Sin embargo, y a nuestro parecer, el reglamento del Consejo de Familia debe concebirse como un *interna corporis*, esto es, como un reglamento orgánico y de funcionamiento interno de la familia empresaria, que no trascienda ni vincule a terceros, por lo cual podría prescindirse de la publicidad registral propia del llamado protocolo institucional.

En definitiva, el gobierno familiar puede desarrollarse a través de medios formales o informales. El crecimiento de la familia y de la empresa, y la exigencia de buen gobierno de las empresas familiares no cotizadas de contar con órganos de gobierno familiar, aconseja dotarse de un órgano formal de gobierno como es el Consejo de Familia y aprobar un reglamento que establezca sus competencias y funciones. Asumiendo que la familia empresaria no es una fuente de producción normativa, debe crearse en el Protocolo Familiar, y complementarse con un reglamento orgánico que, igual que aquel, tiene eficacia obligacional vinculante entre sus miembros y, por tanto, debe estar firmado por todos ellos so pena de perder su fuerza contractual, siendo aconsejable su formalización en escritura pública. Como contrato privado, el reglamento del Consejo de Familia se verá sometido al principio de autorregulación propio del derecho privado y, aunque resulta posible, no consideramos estrictamente indispensable su publicidad íntegra en el Registro Mercantil.

■ 4.2. ¿CÓMO SE CREA UN CONSEJO DE FAMILIA EFICAZ?

La ausencia de una normativa específica sobre el Consejo de Familia confiere a su regulación, de acuerdo con el principio de autorregulación, un amplio margen de libertad, lo cual permite adaptarlo a las necesidades concretas de la familia. Por este motivo, y con carácter previo, es importante tener un concepto claro de lo que es el Consejo de Familia y las funciones que se le atribuyen genéricamente para, a partir de estas consideraciones, construir un marco normativo adecuado a la problemática de la familia empresaria.

¿QUÉ ATRIBUCIONES Y FUNCIONES SE RECONOCEN AL CONSEJO DE FAMILIA?

El Consejo de Familia es el órgano de coordinación entre la empresa y la familia, que vela por el cumplimiento del Protocolo Familiar y la resolución de los conflictos familiares, y que dialoga, consensua o acuerda la agenda estratégica de la empresa familiar.

La literatura especializada atribuye al Consejo de Familia cinco grandes funciones, que deben tenerse muy presentes en el momento de elaborar su reglamento y que son las siguientes:

1. **Ejercer autoridad:** como representante de la propiedad, le corresponde poner límites a los asuntos que se tratan en el consejo de administración, acotando sus respectivas competencias, aunque tampoco puede invadir completamente el ámbito de este último hasta el extremo de convertirlo en un órgano superfluo y carente de contenido. Le corresponde asimismo cambiar las relaciones de poder o distribuir entre los familiares el ejercicio de autoridad en la empresa, determinando quién trabajará en la empresa o ejercerá cargos directivos, la política de dividendos, etc.
1. **Socializar:** es el foro familiar adecuado para que los miembros de la siguiente generación tomen conciencia de lo que significa formar parte de la empresa familiar, y para la transmisión de los valores y la cultura empresarial comunes.
1. **Representación-estatus:** la participación en actividades de la empresa familiar puede vehicularse no solo a través de los cargos directivos de la empresa, sino también a través de actividades culturales, de fundaciones o del propio Consejo de Familia. En este sentido, sus miembros pueden asumir la representación de la empresa en ámbitos económicos, sociales y culturales.
1. **Estimular la cohesión en torno al espíritu emprendedor:** es el órgano encargado de tejer un proyecto común capaz de atraer a los miembros actuales de la familia o los que la integrarán en el futuro
1. **Crear límites y reglas:** es el órgano encargado de regular las condiciones para acceder a puestos de trabajo en la empresa y a cargos directivos, los salarios, la política de dividendos, la preparación de la sucesión, etc.

A esta enumeración inicial de funciones se pueden añadir, desde otra perspectiva económica más amplia, las siguientes:

- **Actuar como vínculo** entre la familia, el consejo de administración y la dirección de la empresa: al Consejo de Familia le corresponde diseñar la visión estratégica sobre el futuro de la empresa y trasladarla al consejo de administración. Además, desarrolla una función de supervisión y evaluación del funcionamiento del consejo de administración, al que asesora en la elección del CEO o de la dirección general. También puede asesorar a la junta de accionistas en la elección de candidatos al consejo de administración.
- **Mantener la disciplina familiar** en relación con la empresa y protegerla de las interferencias familiares.

- **Establecer y actualizar los valores:** el Consejo de Familia asume una función pedagógica evidente en este ámbito en relación con las futuras generaciones de gestores familiares, a quienes transmite una serie de valores y responsabilidades, al tiempo que los hace partícipes de su elaboración y puesta al día.
- **Preparar la sucesión familiar:** desde una doble perspectiva, la estrictamente familiar y la de gestión empresarial, prepara la transición generacional.
- **Planificación del patrimonio familiar:** le corresponde la dirección y la supervisión de la *family office* que administra y gestiona el patrimonio familiar.
- **Dirigir la elaboración y, en su caso, la revisión y la actualización del protocolo familiar:** además, es el foro adecuado para impulsar la implementación del protocolo familiar mediante la adopción y el impulso de los instrumentos jurídicos oportunos para garantizar su máxima efectividad (capitulaciones matrimoniales, pactos de convivencia, pactos parasociales, estatutos sociales, planificación testamentaria, pactos sucesorios, etc.).
- **Contribuir a la satisfacción de las necesidades financieras de la familia:** por ejemplo, a través de la creación de bolsas de liquidez, en las que se encuentre un equilibrio entre el interés del accionista familiar y el interés general de la familia.
- **Contribuir a diseñar el desarrollo individual y profesional de los familiares:** es el foro oportuno para establecer las condiciones y los criterios, y para deliberar sobre el acceso de familiares a un puesto de trabajo, a un cargo directivo o al consejo de administración. O, en su caso, para mentorizar y tutelar la carrera profesional de los familiares en otro ámbito empresarial.
- **Prevención, gestión y resolución de conflictos familiares:** tiene una importante función de mediación en los conflictos familiares y de los miembros de la familia con la empresa o con terceros.
- **Organizar celebraciones y actividades familiares,** entre ellas la Asamblea Familiar: le compete informar a la Asamblea Familiar y hacerla partícipe del desarrollo y la gestión de la empresa familiar.
- **Decidir la política de inversiones:** sobre todo, cuando la buena marcha de la empresa familiar abre escenarios de diversificación en otros sectores o actividades económicas.
- **Decidir la entrada de socios externos en el negocio familiar o en otras decisiones estratégicas:** es el foro adecuado para decidir la salida a bolsa, la entrada de socios externos y, en este caso, la adopción de medidas como la sindicación de acciones o de voto, a fin de garantizar el control político de la sociedad.
- **Velar por la unidad y la armonía familiares:** un código de conducta, o un reglamento orgánico de funcionamiento, que el propio Consejo de Familia debe aprobar, puede ser un buen instrumento para estandarizar los procesos de discusión y de debate y para resolver eventuales conflictos entre los miembros de la familia.

La delimitación funcional del Consejo de Familia –la especificación de las funciones concretas que le son asignadas– no tiene una importancia solamente teórica, sino que su predeterminación, que deberá adaptarse a las circunstancias singulares de la empresa familiar y al grado de madurez de su estructura de gobierno familiar, tiene una extraordinaria importancia práctica para confeccionar un reglamento orgánico del Consejo de Familia que se adapte a sus necesidades concretas. Esta definición funcional previa del Consejo de Familia constituye un *prius* lógico para elaborar el reglamento que la familia tendrá que realizar con ayuda de un operador jurídico externo (un abogado o un notario).

Caso 8: El papel de cada cual

El papel había sido el negocio en que la empresa Papeles de Siempre, S. A. había basado su actividad toda la vida. Después de cinco generaciones, el negocio funcionaba principalmente porque las primas de la cogeneración que concedía el gobierno de la región permitían disponer de liquidez en el día a día, aunque no hacían que el *core business* funcionara; la elaboración de papel había quedado relegada a un segundo plano. Ante un entorno de creciente inseguridad jurídica y con la supresión de las primas que recibían las empresas por la cogeneración, el negocio abrió los ojos a la realidad. No se había invertido en renovar maquinaria cuando se debió haber hecho, los proveedores no cumplían con sus entregas, ni en tiempo ni en calidad y, sobre todo, se hizo patente que la empresa dependía en exclusiva del cobro de las primas y no de lo que durante cinco generaciones había estado produciendo: papel.

El «patriarca» de este consorcio de primos vio que la decisión que había tomado de manera unilateral (¡cualquiera le llevaba la contraria!) –la contratación de un gerente que en sus propias palabras sería quien devolvería a Papeles de Siempre su puesto como primer productor de papel del país– no había sido acertada. El «patriarca» se veía superado y la empresa estaba a pique de cerrar cuando los sobrinos del «patriarca», pertenecientes a otras ramas de la familia, se rebelaron y consiguieron unirse con un objetivo principal: dar continuidad a la empresa y hacerse con el número de acciones necesarias para cambiar las mayorías. Tras muchos esfuerzos, la empresa Papeles de Siempre, S. A. volvió al sendero del éxito y de estar a punto de ser vendida ha pasado a ser la primera empresa productora de papel del mercado nacional. A todo ello hay que añadir los esfuerzos patrimoniales de todos estos primos y las disputas familiares entre la «corriente renovadora» y la «continuista».

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

El Consejo de Familia es el espacio que permite evaluar en su justa medida el peso de cada uno de los miembros de la empresa familiar, cosa que debería mitigar el peso de figuras omnipresentes como el «patriarca». Permite debatir sobre las políticas de inversiones, en este caso la renovación de la maquinaria necesaria para ser competitivos, por citar un ejemplo, o bien la contratación de altos directivos en el marco de las decisiones estratégicas de la empresa. El Consejo de Familia también es un foro adecuadísimo para captar el empuje existente en los miembros de la familia, que en este caso se vieron obligados a dar un «golpe de estado» y a canalizar todo ese «capital familiar» hacia la situación que sin duda todos ambicionaban, esto es, la continuidad de la empresa.

4.3. ¿QUÉ DEBE TENER (COMO MÍNIMO) UN REGLAMENTO DEL CONSEJO DE FAMILIA?

Partiendo de las premisas arriba planteadas, de las funciones que se predicán para este órgano central del gobierno corporativo de la empresa familiar y del principio de autorregulación que permite diseñar libremente su régimen jurídico para adaptarlo a la situación y las necesidades de cada familia empresaria en particular, nos parece recomendable que un reglamento del Consejo de Familia aborde, como contenido mínimo, los siguientes aspectos:

- delimitación objetiva y funcional del Consejo de Familia.
- delimitación subjetiva: miembros del Consejo de Familia.
- competencias del Consejo de Familia.
- funcionamiento interno: convocatoria, cuórum, forma de adopción de acuerdos.
- estructura orgánica: comisiones y *family office*.
- cláusula de cierre del sistema de gobierno familiar: mediación y arbitraje.

A título indicativo, el Apéndice de esta guía contiene un índice recomendado del reglamento del Consejo de Familia, concebido como estructura básica que pueda ayudar a cualquier empresa familiar a definir el funcionamiento de su propio Consejo de Familia.

Desde un punto de vista estilístico, para ser un instrumento útil tiene que tener una redacción clara y simple, y su necesario rigor técnico debe conciliarse, sin sacrificarlo, con una nítida vocación pedagógica y formativa. Todos los miembros del Consejo de Familia tienen que sentirlo como propio y ver en él la vía institucional de participación, prevención y resolución de conflictos de la empresa familiar.

■ 4.4. PROPUESTA DE REGULACIÓN ESCRITA DEL CONSEJO DE FAMILIA

■ 4.4.1. ¿QUÉ DEBE REGULAR EL CONSEJO DE FAMILIA?

En sintonía con el tono pedagógico que a nuestro criterio hay que imprimir a la redacción del reglamento, sería conveniente que su regulación se abriera con una breve referencia al Consejo de Familia como órgano representativo de los intereses familiares y como espacio formal para la cohesión familiar, y la unión y armonía de la familia.

La razón de ser de este órgano familiar es la familia empresaria, su adecuada coordinación empresa-propiedad-familia y, en definitiva, el buen gobierno corporativo de la empresa familiar. Por tanto, dentro de su delimitación objetiva, habrá que definir la empresa y la familia, y para hacerlo puede ser interesante recurrir a la función auxiliar de un Anexo de definiciones. Con todo, aquí es importante formular alguna reflexión adicional sobre el concepto de empresa.

En efecto, tal como sucede en la familia, la empresa evoluciona o, mejor dicho, empresa y familia coevolucionan, y es posible que la actividad empresarial originaria de la familia haya mudado o se haya diversificado. No representa el mismo estadio evolutivo la empresa originaria y exitosa creada por un emprendedor visionario (el fundador) que el proyecto empresarial ya consolidado que inicia un proceso de diversificación inversora con su excedente empresarial, o que convierte su patrimonio empresarial en patrimonio financiero tras la alineación total o parcial del accionariado de la empresa originaria (por ejemplo: una salida parcial a bolsa en la cual el *free float* convive con un accionariado familiar sindicado). En todos estos casos estamos hablando de una empresa familiar, constituida por la empresa originaria, que habitualmente sigue siendo el *core business* familiar, y por otras inversiones financieras o empresariales.

En tales casos de diversificación empresarial y financiera, es conveniente ampliar el ámbito objetivo de empresa a las actividades empresariales derivadas. En este sentido, puede resultar útil hablar de grupo empresarial o de perímetro empresarial, que incluye una o varias empresas o actividades empresariales, y hasta distinguir entre diversos perímetros empresariales. En algunas estructuras familiares de gobierno complejo incluso se diferencia entre distintos perímetros empresariales al efecto de someterlos a distintas reglas de funcionamiento, votación o entrada en vigor de pactos constitutivos del gobierno familiar. Una solución alternativa, y más convencional, consiste en definir específicamente el directorio de empresas consideradas, que podría incluirse en un Anexo.

Caso 9: Una cabeza y tres sombreros

Román, de casa Latino, fue un visionario. Mediada la década de los 70, intuyó que la aplicación de la informática en la ingeniería industrial, y más concretamente la obtención de información del propio proceso productivo, generaba unos datos que, bien interpretados, proporcionaban una ventaja competitiva a su empresa, ya que permitían mejorar la productividad y elaborar un producto mucho mejor que el de su competencia, tanto en calidad como en precio. Producía toda una serie de bienes que servían para hacer el *packaging* de los productos transformados del sector agroalimentario. A sus hijos les decía siempre: «todos tenemos la buena costumbre de comer cada día; por lo tanto, si somos diligentes, siempre nos vendrán a buscar a casa. Nosotros hacemos que el producto alimentario se pueda conservar y que llegue a las tiendas en las mejores condiciones». Los hijos le contemplaban extasiados; era el padre y también el propietario de la empresa y el director general. Román lo era todo a ojos de sus hijos: una cabeza y tres sombreros. Y todo el mundo lo aceptaba; mejor dicho, no eran capaces de contemplar otra situación que no fuera aquella. Román no solo tenía el poder, tenía *autoritas*.

Estas cualidades, sin embargo, no se transmiten automáticamente ni se pueden atribuir unilateralmente a los hijos, aunque solo sea al primogénito. De los cuatro descendientes de Román y Julia, dos se incorporaron a la empresa del padre y los otros dos optaron por trabajar fuera de ella. El mayor, Tito, siempre había querido ser como su padre y deseaba seguir siendo el portador de los tres sombreros. Las circunstancias, no obstante, no eran las mismas: ya no había un solo propietario (el reparto había llevado a que los hijos de trabajaban en la empresa tuvieran un 60 % de las participaciones del negocio y los que lo hacían fuera, un 40 %). Tito era el hermano, no el padre, y carecía de la *autoritas* de su predecesor. A Tito le costaba darse cuenta, y si lo hacía, le costaba admitirlo, y esta situación provocaba enfrentamientos perjudiciales tanto para el negocio como para la relación familia.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

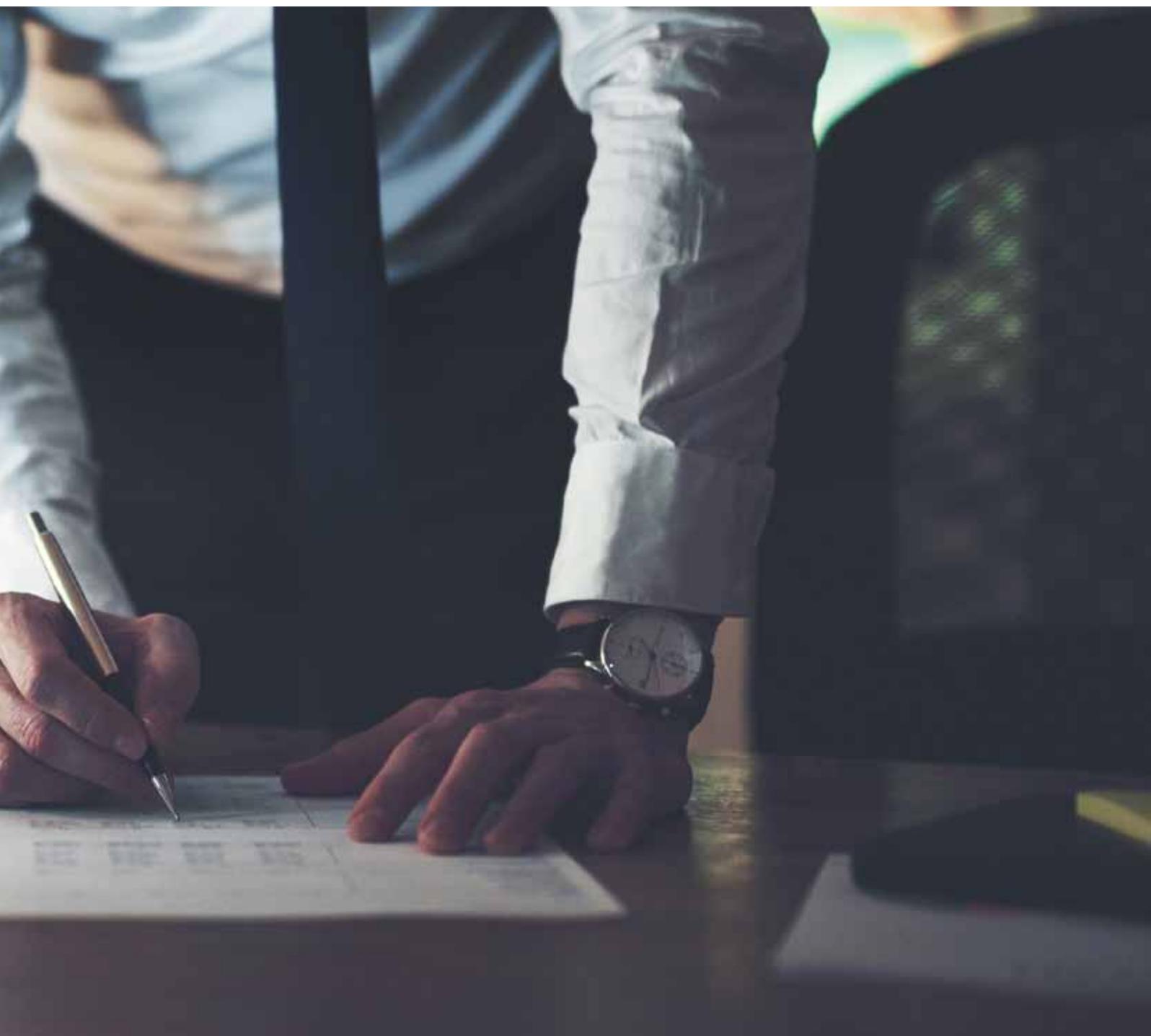
Este órgano familiar tiene como razón de ser la familia empresaria, su adecuada coordinación empresa-propiedad-familia y, en definitiva, el buen gobierno corporativo de la empresa familiar. Dentro de su delimitación objetiva, habrá que definir la empresa y la familia, así como los nuevos roles existentes dentro de la familia empresaria y de la empresa familiar. Además, el Consejo de Familia tiene que velar por la cohesión, la unión y la armonía de la familia empresaria al tiempo que la adapta a las nuevas circunstancias y a las nuevas atribuciones de cada miembro de la familia, en función de su situación en la empresa y en la propia familia.

4.4.2. ¿QUIÉN PUEDE FORMAR PARTE DEL CONSEJO DE FAMILIA?

El reglamento debe incorporar una delimitación subjetiva de los miembros del Consejo de Familia. En una primera aproximación, se tratará de miembros de la familia. Si hablamos de una fase embrionaria de gobierno familiar (segunda o incluso tercera generación, pero en vida del fundador), en la que el consejo asume la función a Asamblea Familiar y ambos órganos se confunden, pueden ser miembros originales todos los miembros de la familia.

A medida que la familia crece, si ya se ha producido el relevo generacional y nos hallamos ante un sistema más sofisticado de gobierno familiar, será preciso distinguir entre ambos órganos, convirtiendo la Asamblea Familiar en un órgano universal con presencia de todos los miembros de la familia, y el Consejo de Familia en un órgano representativo de los intereses familiares. En tal caso, habrá que procurar la existencia de la debida representación de todas las ramas de la familia. Se puede suscitar la duda sobre la presencia de familiares políticos (*in laws*), como cónyuges, cuñados, etc. Si tenemos en cuenta que muchos protocolos familiares establecen el pacto o la recomendación de vincularse al régimen de separación de bienes, parece recomendable excluir a los familiares políticos, sin perjuicio de que puedan estar presentes con voz pero sin voto (en los asuntos relativos a la educación o la mentoría de los descendientes, etc.) y de su imprescindible presencia en la Asamblea Familiar.





En cuanto a la elección de los miembros del consejo, habría que proveerla desde la Asamblea Familiar por un sistema de cooptación, entre o desde las ramas de la familia, o incluso haciendo distinción entre miembros natos (descendientes consanguíneos directos del fundador o de la generación precedente) y miembros electos. De todos modos y en cualquier caso, debe ser lo bastante flexible como para ser un fiel reflejo de los intereses familiares sin dejar de ser operativo.

Otro de los problemas que se plantean habitualmente, y que deberá resolverse en el reglamento, es la conveniencia de incorporar al consejo a miembros independientes, es decir, ajenos a la familia. Sin perjuicio de que en algunas experiencias de gobierno familiar, excepcionalmente sofisticadas y maduras, se prevea su presencia, e incluso su intervención en un sistema ponderado de votación para desempatar situaciones de bloqueo entre ramas familiares, creemos que su papel debe limitarse a actuar como asesores o facilitadores del debate, con voz pero sin voto. En este sentido, su papel puede ser muy relevante en el comité consultivo o el comité de inversiones. Por contra, el director de la *family office* tiene que ser un miembro nato del Consejo de Familia, con voz pero sin voto, tanto para la fiscalización periódica de la oficina familiar como para resolver o informar de cualquier cuestión que el consejo pueda considerar de su interés.

Una figura esencial del Consejo de Familia es la del presidente, que puede ser nato (por ejemplo, el presidente fundador) o electo. En este último supuesto, se pueden establecer diferentes reglas de nombramiento, a veces con carácter subsidiario, pero en cualquier caso es preciso que sea designado con un amplio consenso. En este sentido, nos parece razonable el sistema de ciertos protocolos familiares en los que se prevé, en una primera vuelta, la designación por unanimidad y, en segunda vuelta, por mayoría cualificada de dos tercios. Sea como sea, parece sensato exigir al candidato una cualidad subjetiva especial, una *auctoritas moral*, consustancial al *pater familias*, que, en gran medida, confluirá en el fundador.

Más difícil de establecer es la conveniencia o no de una coincidencia entre la presidencia del Consejo de Familia y la del consejo de administración, circunstancia que dependerá del estado evolutivo de la familia empresaria. Parece razonable que coincidan en un momento embrionario del gobierno familiar, mientras que una vez consumado el relevo generacional, es frecuente que la segunda generación asuma la presidencia del consejo de administración mientras el fundador retiene la presidencia del Consejo de Familia. No sería descabellado incorporar esta práctica al reglamento y asegurar de este modo la disociación de cargos.

En lo tocante a las competencias de la presidencia, serían las propias de cualquier órgano colegiado, a saber: dirigir los debates y el funcionamiento del órgano; ejercer su representación; convocar y formar el orden del día de las sesiones; dar el visto bueno a las actas del secretario; actuar como órgano de comunicación con los distintos comités, etc. Junto a estas competencias ordinarias puede ejercer otra función, que hace imprescindible la autoridad moral ya mencionada y que puede resultar muy relevante en un órgano de esta naturaleza: nos referimos a intervenir para forjar grandes consensos en interés de la familia y de la empresa, limando asperezas y la posible dinámica centrífuga de las diferentes ramas de la familia.

Por último, el presidente necesitará de la asistencia de un secretario, que puede ser o no un miembro familiar del consejo. El modelo más razonable es el de una persona que no sea miembro, con un perfil técnico (abogado, notario, etc.), independiente de la dinámica de las ramas familiares, dependiente solo de la presidencia y que informe siempre en interés de la familia empresaria.

Caso 10: Todos somos especiales

10

51

A Jerónimo ya se le veía especial desde el día en que nació. Era el tercero de la saga y llegó cuando nadie se lo esperaba. Los otros dos hermanos, Bea y Román II, tenían 18 y 15 años respectivamente cuando la llegada de Jerónimo llenó la casa de esa energía tan bonita que aportan los pequeños a toda la familia. El padre, Román I, y la madre, Elvira, tenían dos mundos en los que invertían todas sus energías: la empresa familiar y la familia.

A Jerónimo se le detectó que era una persona con otras capacidades, y eso hizo que toda la familia se volcará aún más en él y le dispensara todas las atenciones. Los hermanos nunca le perdían de vista y le querían muchísimo; Jerónimo, además, se hacía querer.

El negocio familiar era la jardinería, la elaboración de plantones, la agricultura y la prestación de servicios de mantenimiento en espacios públicos. Lo cierto es que les iba muy bien. Conforme iban creciendo, los hijos emprendieron sus caminos profesionales y familiares. Román II estudió historia del arte y era profesor en un instituto, y fue allí donde conoció a su mujer Rosa, con quien tuvo dos hijos: Pedro y Pablo. Bea, tras haber cursado ingeniería agronómica, se incorporó al negocio familiar y estaba predestinada a continuarlo. Bea se casó con Antonio y tuvieron dos hijas: Jana y Estrella. Jerónimo vivía con sus padres y trabajaba en un Centro Especial de Trabajo.

Llegó el momento en que los padres se plantearon el traspaso del negocio a la siguiente generación. No había problemas en la identificación del liderazgo: Bea sería la jefa del negocio familiar, y Román II tendría una parte de la propiedad, aunque no estuviera en el negocio. Los padres plantearon que, obviamente, Jerónimo también debería tener una parte de la propiedad. La sorpresa llegó cuando la respuesta de Bea y de Román II no fue la que los padres esperaban. Los hermanos siempre habían protegido a Jerónimo, quizá en exceso, y ahora, de forma inconsciente, seguían haciéndolo. No es que no quisieran que Jerónimo participase en el negocio, se comprometían a que nunca le faltara de nada, pero argumentaban que no era necesario que estuviera ni en la propiedad ni en la gestión: «era un mundo demasiado duro» para él, en palabras de Bea.

Aquello trastocó el equilibrio que hasta entonces había reinado en la empresa y en la familia. Los padres estaban decepcionados, y Bea y Román II, tristes por no haber sabido explicar que, por encima de todo, lo que pretendían era proteger a Jerónimo. En una comida familiar, Jerónimo, delante de todos, tomó la palabra para decir que aun siendo consciente de sus capacidades, era hijo y hermano y también tío, y que había demostrado sobradamente ser capaz de estar en un negocio; no solo de trabajar en él, sino también de participar en la gestión (le habían nombrado jefe de la sección de jardinería del Centro Especial de Trabajo donde seguía trabajando). Terminó asegurando que era tan capaz como los demás.

¿Qué puede hacer el Consejo de Familia?

El Consejo de Familia es un órgano que reúne a todos los miembros de la familia empresarial. Su función básica es educar, comunicar y planificar el futuro deseado por los accionistas y gestionar la relación entre familia propietaria y empresa. Además, el Consejo de Familia identifica los problemas que puedan surgir entre los miembros de la familia y con la empresa, y ayuda a resolverlos. En este caso concreto, su existencia hubiera tenido como función la de educar e integrar a todos los miembros de la familia, sin exclusiones. La instauración en el propio reglamento del Consejo de Familia de los requisitos de incorporación tanto a las estructuras familiares como a las empresariales, sin excluir ni discriminar a ningún miembro de la familia y facilitando la inclusión de todas las partes, hubiera evitado una situación como la descrita. La regulación de la incorporación a las estructuras familiares es uno de los atributos asignados a los consejos de familia.



4.4.3. CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS QUE EN GENERAL SE ATRIBUYEN AL CONSEJO DE FAMILIA EN EL REGLAMENTO DE SU REGULACIÓN?

Las competencias del Consejo de Familia están determinadas por las funciones que despliega y que, de manera descriptiva, pueden ser las siguientes:

- Velar por la cohesión, la unión y la armonía de la familia empresaria.
- Aprobar la misión, la visión y los valores de la empresa familiar, así como su revisión y actualización.
- Preparar, negociar y aprobar o, en su caso, someter a la Asamblea Familiar, la propuesta de protocolo familiar o su revisión, adaptación y puesta al día.
- Actuar como órgano de relación entre la familia, el consejo de administración y la dirección de la empresa familiar.
- Mantener la disciplina familiar y proteger a la empresa de las interferencias familiares.
- Contribuir a la satisfacción de las necesidades financieras de la familia.
- Planificar y gestionar el patrimonio familiar.
- Contribuir a diseñar el desarrollo personal y profesional de los familiares.
- Determinar la política de inversiones de la familia y aprobar, en su caso, el plan estratégico familiar.
- Definir la política de dividendos.
- Preparar la sucesión familiar.
- Prevenir, gestionar y resolver conflictos familiares.
- Decidir la entrada en el negocio familiar de socios externos.
- Organizar actividades y celebraciones familiares, entre ellas la reunión de la Asamblea Familiar.

Como ya hemos señalado, se trata de una enumeración ilustrativa, que no pretende ser exhaustiva. De hecho, son imaginables otras competencias, en sintonía con los estándares modernos de buen gobierno corporativo, como la política de responsabilidad social corporativa, la de igualdad, la de sostenibilidad e incluso la fiscal, aplicables a las entidades incluidas en el perímetro empresarial. También la aprobación de políticas filantrópicas o *pro bono*, o la eventual constitución de fundaciones familiares que respondan a esta finalidad. Por este motivo es conveniente cerrar la enumeración con una cláusula abierta de asunción competencial en cualquier otro asunto que sea de interés para la familia, la empresa o la proyección social o cultural de la familia empresaria que el consejo, con el sistema establecido de mayoría reforzada, pueda estimar conveniente.

4.5. ¿CÓMO FUNCIONA EL CONSEJO DE FAMILIA?

4.5.1. ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS FORMALES MÁS IMPORTANTES PARA SU FUNCIONAMIENTO INTERNO?

53

¿Flexible o rígido? El funcionamiento interno tiene que ser ágil y flexible, pero en todo caso formal. Hay que tener presente que el reglamento será el marco formal para la institucionalización del gobierno corporativo de la empresa familiar y que, puesto que involucra a personas unidas por un vínculo próximo de parentesco, que tienen una relación íntima de confianza, es imprescindible establecer un mínimo de formalismo.

¿Con qué frecuencia, cuándo y cómo nos reunimos? Es aconsejable establecer una pauta reglamentaria de periodicidad de las reuniones, al menos mensual. Y que las sucesivas reuniones estén precedidas de una convocatoria pactada entre sus miembros con una antelación razonable (podría ser al final de cada reunión), por ejemplo con un mínimo de siete días naturales de antelación. La convocatoria formal sería responsabilidad de la presidencia y debe indicar el día y la hora de su celebración e ir acompañada de un orden del día, con la documentación y los antecedentes necesarios para poder deliberar y debatir los asuntos a tratar con un conocimiento informado. Esta convocatoria podrá realizarse por cualquiera de los modernos canales de comunicación (fax, correo electrónico, carta, etc.). Actualmente, y a pesar de su innegable generalización en todo tipo de relaciones, parece excesivamente informal admitir la aplicación *WhatsApp* como medio.

¿Debe asistir todo el mundo? Es recomendable establecer un quórum mínimo de asistencia, física o representada, para poder considerar legalmente constituido el Consejo de Familia, o cuanto menos para poder dar por válidos los acuerdos adoptados. La delegación de asistencia y voto, debidamente documentada, solo debería ser admisible en otro miembro de la familia. Por otro lado, la globalización económica y la necesidad de atender los negocios familiares en diversas ubicaciones geográficas tendrían que bastar para validar la presencia por videoconferencia a través de cualquier medio telemático que permita la correcta identificación del interlocutor.

En cuanto a los asesores externos, ¿deben asistir? En lo tocante a la posible asistencia de un asesor técnico particular (por ejemplo, un abogado) de un miembro familiar del consejo –posibilidad que en la práctica cotidiana de este tipo de órganos se ha planteado en más de una ocasión–, nos parece que sería distorsionadora para su funcionamiento, principalmente porque ya existe un secretario con funciones de asesoría jurídica en interés de la familia, y por otro lado porque el comité consultivo o de inversiones puede prestar la necesaria asesoría económica. Naturalmente, esto debe entenderse sin perjuicio de que los miembros de la familia puedan procurarse, a título particular y antes de las respectivas sesiones del consejo, el asesoramiento que estimen conveniente para valorar el alcance de los acuerdos a adoptar.

¿Con qué mayorías deben adoptarse estos acuerdos? Un aspecto muy importante del funcionamiento del Consejo de Familia es el relativo al régimen de adopción de acuerdos. Como regla general, y como forma de expresión del más amplio consenso familiar, suele exigirse una mayoría reforzada. Cierta literatura especializada acostumbra a exigir mayorías del 75 % de los miembros del consejo. De todos modos, entendemos que no se puede establecer un criterio general apriorístico en esta materia, y consideramos que el sistema de adopción de acuerdos tiene que adaptarse necesariamente a las circunstancias particulares, las necesidades y las sensibilidades concurrentes en la familia empresaria. Y depende, en gran medida, de la naturaleza del acto o del acuerdo que se somete a votación. Por ejemplo, la aprobación de los valores familiares no admite otra regla que no sea la unanimidad, tanto si se trata de su ratificación definitiva como si es una propuesta para su aprobación en la Asamblea Familiar.

En cualquier caso, el estudio empírico de diversos protocolos o reglamentos del consejo nos sitúa ante una gran paleta de soluciones, aunque siempre con el denominador común de la mayoría reforzada. Así, se observan reglas de atribución de un número de votos tasado a cada rama familiar, de modo que la mayoría reforzada solo pueda alcanzarse con el voto favorable de más de una rama familiar; sistemas de voto latente y decisorio de los consejeros independientes no familiares, que solo se activa en caso de bloqueo; exigencia de un porcentaje mínimo de participación en el capital para poder votar (por ejemplo, el 5 %); establecimiento de una tipología de acuerdos con su respectiva regla de mayoría, o incluso un trámite de audiencia *ad hoc* al ac-

cionista familiar no miembro del consejo en el caso de acuerdos especialmente relevantes. Todo ello sin obviar los casos en que se distingue entre acuerdos vinculantes y no vinculantes, que se observan principalmente en los casos con presencia de segundas e incluso terceras generaciones, cuando el fundador no se ha desvinculado de la propiedad de las acciones o participaciones. Tampoco es insólita la adopción de una cláusula de enfriamiento que obligue a abrir un periodo de reflexión a fin de alcanzar el máximo consenso.

¿A quién corresponde la ejecución de los acuerdos del Consejo de Familia? Otra cosa distinta es la ejecución de los acuerdos del consejo que, si tienen repercusión inmediata en sociedades mercantiles (por ejemplo, la política de dividendos), se llevarán a cabo a través del voto sindicado en la junta de accionistas que, generalmente, prevé el protocolo familiar. En el resto de casos, un eventual incumplimiento dará pie a la imposición de sanciones económicas, que exigirán la adopción del correspondiente acuerdo mayoritario.

4.5.2. ES HABITUAL, CONVENIENTE O ÚTIL ESTRUCTURAR COMISIONES O COMITÉS EN EL SENO DEL CONSEJO? ¿CUÁLES SON LOS MÁS HABITUALES?

En un esquema de gobierno familiar desarrollado, no es infrecuente la existencia de una serie de órganos que, dependientes del Consejo de Familia, le sirvan o coadyuven al cumplimiento de sus finalidades, la existencia de las cuales deberían estar previstas en su reglamento de funcionamiento. Entre estos órganos, los más generalizados son los siguientes:

- **¿Para qué sirve una *family office*?**

La *family office* u oficina familiar es el conjunto de recursos humanos y materiales que organiza y gestiona el patrimonio de la familia, o de sus miembros individuales con un criterio de especialización profesional. Algunas familias empresarias, cuando han conseguido un determinado patrimonio empresarial tras la venta de su empresa industrial, adquieren un importante patrimonio financiero o inmobiliario que deben preservar y gestionar de un modo eficiente. Cuando tales circunstancias concurren con la existencia de una segunda y una tercera generación, se hace imprescindible la constitución de la *family office*.

La organización de una *family office* es clave para mantener la separación ideal entre patrimonio empresarial y patrimonio familiar, y obedece a dos objetivos fundamentales: i) la gestión del patrimonio desde una perspectiva de eficiencia económica, financiera y fiscal; y ii) el servicio a una buena organización de la familia para que pueda recibir servicios y se le facilite la toma de decisiones. En relación con el primer aspecto, su funcionamiento descansa sobre una determinada estrategia de inversión y de riesgo establecida por el Consejo de Familia a través del plan estratégico familiar. En lo que respecta al segundo objetivo, la oficina familiar sirve de estructura de prestación de servicios a los miembros de la familia en temas de asesoría fiscal, financiera y patrimonial (seguros, pensiones, arrendamientos, gestión de estructuras societarias propias, optimización fiscal, etc.). Por otro lado, también suele asumir la función de proporcionar soporte logístico al Consejo de Familia, preparar las sesiones, reunir la documentación, remitir las convocatorias, etc. En muchos casos, el secretario del consejo procede de la Oficina Familiar, aunque no es este el modelo de secretario que hemos defendido, y entendemos que puede ser más valioso el perfil de un secretario jurista independiente.

Una *family office* requiere una dimensión patrimonial y financiera mínima que la justifique, y ha de ser autosuficiente y generar su propia rentabilidad. Tiene que disponer de recursos materiales y humanos para ejercer su función, dirigidos por un profesional independiente, por lo general procedente del ámbito de la asesoría o la gestión financiera.

- **¿Cuándo tiene sentido hacer un comité ejecutivo?**

Algunas familias empresarias prevén la existencia de un comité ejecutivo como órgano colegiado del Consejo de Familia con funciones delegadas de este, como el establecimiento de prioridades de la *family office*, la supervisión de su funcionamiento, la gestión del riesgo o la aprobación del presupuesto anual. En caso de establecer este órgano ejecutivo, habría que determinar en el reglamento del consejo su composición, las competencias y el funcionamiento.

- **¿Cuándo es útil un comité de inversiones?**

También es habitual la previsión de un comité de inversiones como órgano delegado del Consejo de Familia para monitorizar las inversiones de la *family office* y analizar y aprobar, si procede, las inversiones más relevantes. También, en nuestra opinión, y a diferencia de lo que recogen algunas experiencias de gobierno familiar, sin perjuicio de que lo dirija por un miembro del Consejo de Familia, la función auxiliar determina que su composición sea eminentemente técnica, integrada por asesores económicos o financieros, o por consejeros independientes con la adecuada experiencia en el sector.

- **¿Puede ayudar el llamado comité de mentores?**

Su cometido es ejercer la mentoría y dar apoyo a la carrera profesional de los miembros de la familia, en particular cuando esta se desarrolla fuera de la empresa familiar. Por la naturaleza de su misión, puede ser conveniente la incorporación de familiares que no son miembros del consejo, como es el caso de los familiares políticos.

- **¿Cuándo será conveniente un comité de nombramientos?**

En algunas experiencias de gobierno familiar se prevé también la existencia de un comité de nombramientos que proveerá los cargos directivos especialmente relevantes en la empresa familiar, y que son susceptibles de generar rivalidades familiares, como es el caso de los puestos vacantes en el consejo de administración de la empresa familiar. Un comité de esta naturaleza puede ayudar a resolver un conflicto latente de rivalidad familiar y a canalizarlo con criterios de profesionalización, de acuerdo con las modernas exigencias de buen gobierno corporativo.

- **¿Por qué un comité de conflictos?**

La empresa familiar constituye una realidad compleja que condiciona la naturaleza aditiva del conflicto: empresarial (gestión) o familiar (socioafectivo) o de propiedad (sucesión). La claridad de los roles asignados, la transparencia y el consenso de las decisiones en el seno del consejo permiten evitarlo en muchas ocasiones. En otras, sin embargo, el conflicto será inevitable.

La literatura psicológica de la empresa familiar sostiene que el conflicto surge cuando una parte percibe que la otra, o que otras, bloquean o tratan de bloquear la consecución de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades o expectativas, lo que desencadena un sentimiento de frustración. El conflicto, definido así en términos amplios, puede ser de nivel 1 (solo afecta a la familia o a la empresa), de nivel 2 (afecta a la familia y a la empresa), o de nivel 3 (afecta a la familia, a la empresa y a terceros). Un ejemplo típico de este último podría ser el conflicto sucesorio que afecta a la propiedad familiar, la aptitud en la gestión del negocio familiar y su proyección con terceros *stakeholders* directa o indirectamente afectados por una decisión clave en el ciclo vital de la empresa familiar. En cualquier caso, la recomendación de los especialistas es siempre afrontar y no eludir el conflicto y, por

encima de todo, promover soluciones en las que todas las partes salgan ganando (*win-win*).

El comité de conflictos debe ser el órgano delegado para afrontar y resolver los conflictos. El método que se recomienda es la mediación. El reglamento debería marcar un proceso de mediación que debe permitir a las partes en conflicto entender los objetivos de dicha mediación, comunicarse, tratarse con respeto en un plano de igualdad y generar un clima de confianza, empatía e inteligencia emocional entre ellos, para tratar de alcanzar acuerdos susceptibles de durar en el tiempo. En el seno de este procedimiento pautado, y regulado en el reglamento, el mediador, que será un profesional independiente especializado, tiene que: i) reunir a las partes en conflicto para identificar los motivos del enfrentamiento; ii) ordenar una fase de negociación, creando el clima adecuado, facilitando la comunicación entre las partes y generando nuevas ideas y propuestas de solución, y iii) contribuir a la formalización de acuerdos. Estas tres misiones se corresponden con las tres fases de un procedimiento de mediación (planteamiento, negociación y resolución) que debe normativizarse en el reglamento como mecanismo procesal con una generosa regulación de los derechos y las garantías de las partes, incluida la posible elaboración de informes o investigaciones llevadas a cabo por terceros profesionales imparciales.

La existencia de cualquiera de los órganos y comités que se han señalado, de cualquier otro que se estime conveniente, debiera preverse en el reglamento del consejo, si bien, y con las únicas excepciones señaladas, no estimamos conveniente incorporar una regulación acabada que podría introducir una rigidez reglamentaria excesiva en su funcionamiento. En definitiva, el gobierno familiar es siempre un traje a medida, que debe acomodarse a las circunstancias y necesidades particulares de la familia empresaria, por lo cual necesariamente ha de existir un margen de discrecionalidad en la creación y el funcionamiento de dichos órganos.

4.5.3. Y SI NO NOS ENTENDEMOS, ¿CÓMO PODEMOS DAR CON UNA SALIDA RAZONABLE? CLÁUSULA DE CIERRE DEL SISTEMA DE GOBIERNO FAMILIAR: MEDIACIÓN Y ARBITRAJE.

Un sistema de gobierno familiar eficaz tenderá siempre a tener unos niveles altos de cohesión social y gestionará adecuadamente las tensiones y los conflictos familiares que inevitablemente pueden aflorar. La forma ordinaria de gestión del conflicto será la mediación. Si fracasa la mediación reglamentaria, es necesario prever una cláusula de bloqueo a la jurisdicción ordinaria, a fin de evitar que las diferencias se diriman en los tribunales, con el consiguiente perjuicio que ello puede tener para la reputación de la familia empresaria. Pensemos, por ejemplo, en los pleitos sucesorios encarnizados y dilatados que han afectado a empresas familiares muy emblemáticas de nuestro tejido productivo. Por este motivo es preciso establecer una cláusula de cierre del sistema, como puede ser la cláusula arbitral. El lugar adecuado para regularla es el protocolo familiar. En cualquier caso, tampoco estaría de más hacerlo en el reglamento del Consejo de Familia, e incluso conferirle alguna atribución en el procedimiento arbitral.

4.6. APÉNDICE DE DEFINICIONES

En la medida en que el reglamento reviste una naturaleza contractual, parece oportuno para facilitar su claridad recurrir a la técnica contractual, cada vez más habitual incluso dentro de las normas jurídicas, de anexas definiciones que faciliten su interpretación y aplicación. A tal fin, podría resultar muy conveniente incluir algunas definiciones básicas como las relativas a los términos «familia», «rama familiar», «fundador», «familia política» e incluso «empresa familiar».

El anexo puede incluir también otras precisiones necesarias para la aplicación del reglamento, como pueden ser la definición de los diferentes perímetros empresariales afectados, el directorio de empresas correspondiente, el cálculo del porcentaje de participación de los miembros familiares en caso de participaciones cruzadas, o cualquier otra que, por su naturaleza fáctica o técnica, tenga una relevancia especial para su aplicación.

5. Conclusiones

Lo que este trabajo pretende es ofrecer una guía con las cuestiones más importantes y, al tiempo, también más prácticas, que puedan ayudar a aquellas empresas familiares que se planteen la creación de un Consejo de Familia o la mejora organizativa del que ya tienen.

57

La introducción de la nueva cultura de gobierno familiar debe responder a unos objetivos básicos que son los siguientes:

- Establecer una visión, integrada por un proyecto y unos valores compartidos, que cohesione el particular ecosistema de la empresa familiar.
- Materializar la misión que, desde la perspectiva de la familia, tiene la empresa.
- Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia empresaria.
- Evitar conflictos familiares y contribuir a su resolución positiva desde un enfoque *win-win*.
- Evitar la posible interferencia negativa entre la dinámica familiar y la dinámica empresarial, manteniendo la autonomía de cada uno de estos ámbitos interrelacionados.
- Planificar el patrimonio, compatibilizando las necesidades financieras de la familia y la empresa.
- Mantener una comunicación fluida entre los accionistas familiares.
- Potenciar el liderazgo de las generaciones futuras.

Un condicionante ineludible para abordar una regulación del Consejo de Familia es su delimitación conceptual y competencial con la Asamblea Familiar. Esta asamblea, cuya regulación puede llevarse a cabo en el protocolo familiar, presenta un carácter más informal y tiene como finalidad básica promover la cohesión, el compromiso y la concordia del núcleo familiar a través de una reunión, generalmente anual, que en algunas experiencias de familias empresarias adopta incluso un carácter lúdico festivo.

El Consejo de Familia sería un órgano de representación de los intereses de la familia, con funciones más ejecutivas, que actuaría como órgano de relación con el consejo de administración o la junta de accionistas. La existencia del Consejo de Familia es una garantía de que esta institución se tenga en consideración y no se ponga todo el énfasis en el ámbito de la empresa, mientras se ignoran las necesidades y la importancia de la familia.

El Consejo de Familia permite que la familia pueda llegar a consensos sobre el modo en que ha de gestionarse como familia empresaria y de relacionarse con la empresa. Alcanzar consensos implica que las personas debatan sobre sus planteamientos respecto a la familia y la empresa, y que recurran al diálogo y la argumentación para elaborar opiniones o decisiones sobre las que están relativamente de acuerdo; este diálogo permite reducir los conflictos familiares y cualquier otro conflicto interpersonal.

En suma, el Consejo de Familia permite tratar los retos familiares en un foro especializado, sin trasladar los problemas de la familia a los órganos de gobierno empresariales.



Bibliografía

Arbesú, C. (2017). El Consejo de Familia y su función de gobierno en la empresa familiar. Ediciones Universidad de Navarra.

ASCEF (2017). L'empresa familiar a Catalunya. Associació Catalana de l'Empresa Familiar. Barcelona.

Davis, J. A. (2006). Governance of the Family Business Owners. Harvard Business School. Cambridge.

Corona, J.; Casillas, J.C.; López, C.; et al. (2015). La Empresa Familiar en España (2015). Instituto de la Empresa Familiar. Madrid.

Corona, J.; López, C; Requejo, I.; et al. (2018). Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar. Instituto de la Empresa Familiar. Madrid.

Eckrich, C. J. y McClure, S. L. (2012). The family council handbook. How to create, run and maintain a successful family business council. Palgrave MacMillan. Nueva York, pp. 20-21.

Gallo, M.A. (2001). Consejos de Administración, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Barcelona.

Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom Hampton, M. i Lansberg, I. (1997). Generation to Generation. Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.

Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business. Harvard Business School Press.

Leach, P. (2012). Family Councils. A practical guide, Peter Leach & Partners. Institute for Family Business United Kingdom (IFB UK). Londres, p. 53.

Navarro-Rubio, J.M. i Tàpies, J. (2012). Génesis del consejo. LID.

Poza, E. (2009). Family Business. South-Western.

Tàpies, J. (2008). El consejo de familia. Nota Técnica de la Càtedra de Empresa Familiar. IESE.

Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and



Apéndice:

Índice del reglamento
del Consejo de
Familia

PREÁMBULO

TÍTULO I: DEL CONSEJO DE FAMILIA

Art. 1: Definición del Consejo de Familia.

Art. 2: Funciones del Consejo de Familia.

Art. 3: Objeto del reglamento.

Art. 4: Eficacia jurídica del reglamento.

TÍTULO II: COMPOSICIÓN Y COMPETENCIAS

Art. 4: Composición del Consejo de Familia: miembros natos, miembros electos y miembros que no son familiares y familiares políticos.

Art. 5: Sistema de elección. Principio de equilibrio de las ramas familiares.

Art. 6: Competencias del Consejo de Familia.

TÍTULO III: ESTRUCTURA ORGÁNICA

Sección Primera: La Presidencia del Consejo de Familia.

Art. 8: Sistema electivo.

Art. 9: Funciones y competencias.

Art. 10: Potestades y atribuciones.

Sección Segunda: La secretaría del Consejo de Familia.

Art. 11: Cualificación técnica y profesional.

Art. 12: Designación.

Art. 13: Funciones.

Sección Tercera: El comité ejecutivo.

Art. 14: Elección de sus miembros.

Art. 15: Competencias y funciones.

Sección Cuarta: La *family office*.

Art. 16: La dirección de la *family office*.

Art. 17: Cualificación profesional y técnica del personal.

Art. 18: Competencias y funciones.

Art. 19: Criterios para la externalización de servicios.

Sección Quinta: El comité de inversiones.

Art. 20: Competencias consultivas y de asesoría.

Art. 21: Composición y funcionamiento.

Sección Sexta: El comité mentor.

Art. 22: Competencias de orientación profesional, personal y humana.

Art. 23: Composición.

Sección Séptima: El comité de conflictos, interpretación y disciplina.

Art. 24: Composición y funcionamiento.

Art. 25: Competencias de mediación y resolución de conflictos.

Art. 26: Competencias de interpretación del protocolo familiar.

Art. 27: Competencias disciplinarias.

Art. 28: Régimen sancionador.

Art. 29: Procedimiento..

TÍTULO IV: FUNCIONAMIENTO INTERNO

Art. 30: Funcionamiento en pleno y comisiones.

Sección Primera: Funcionamiento plenario del Consejo de Familia.

Art. 31: Convocatoria del plenario.

Art. 32: Cuórum de asistencia.

Art. 32: Forma de adopción de acuerdos.

Art. 33: Mayorías cualificadas.

Sección Segunda: Funcionamiento de las comisiones.

Art. 34: Régimen de funcionamiento.

DISPOSICIÓN ADICIONAL: CLÁUSULA DE CIERRE DEL SISTEMA DE GOBIERNO FAMILIAR: MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

ANEXO: DEFINICIONES EMPLEADAS

