



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.

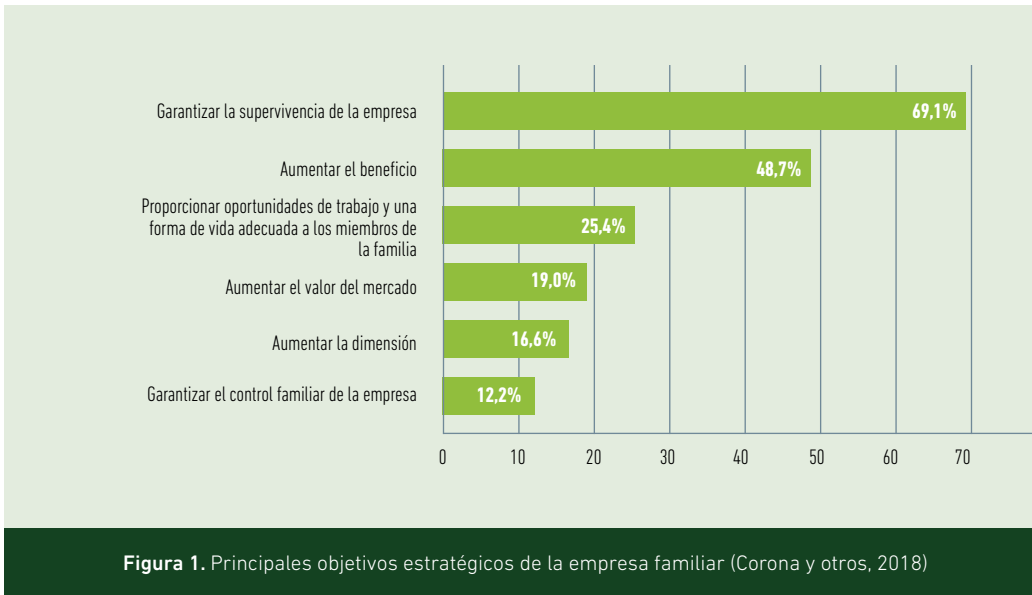
Por su parte, Poza (2009) manifiesta que el Consejo de Familia es un organismo que reúne a todos los miembros de la familia empresaria, coordina su tarea con el consejo de administración y comunica a través de este las prioridades de los accionistas, pero no opera en el negocio ni toma decisiones en 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.

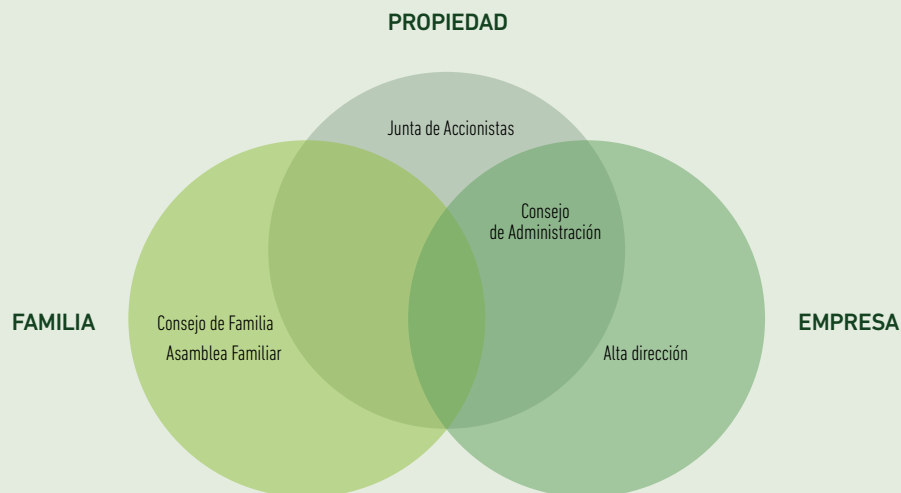


Figura 2. Estructura de gobierno de una empresa familiar

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.

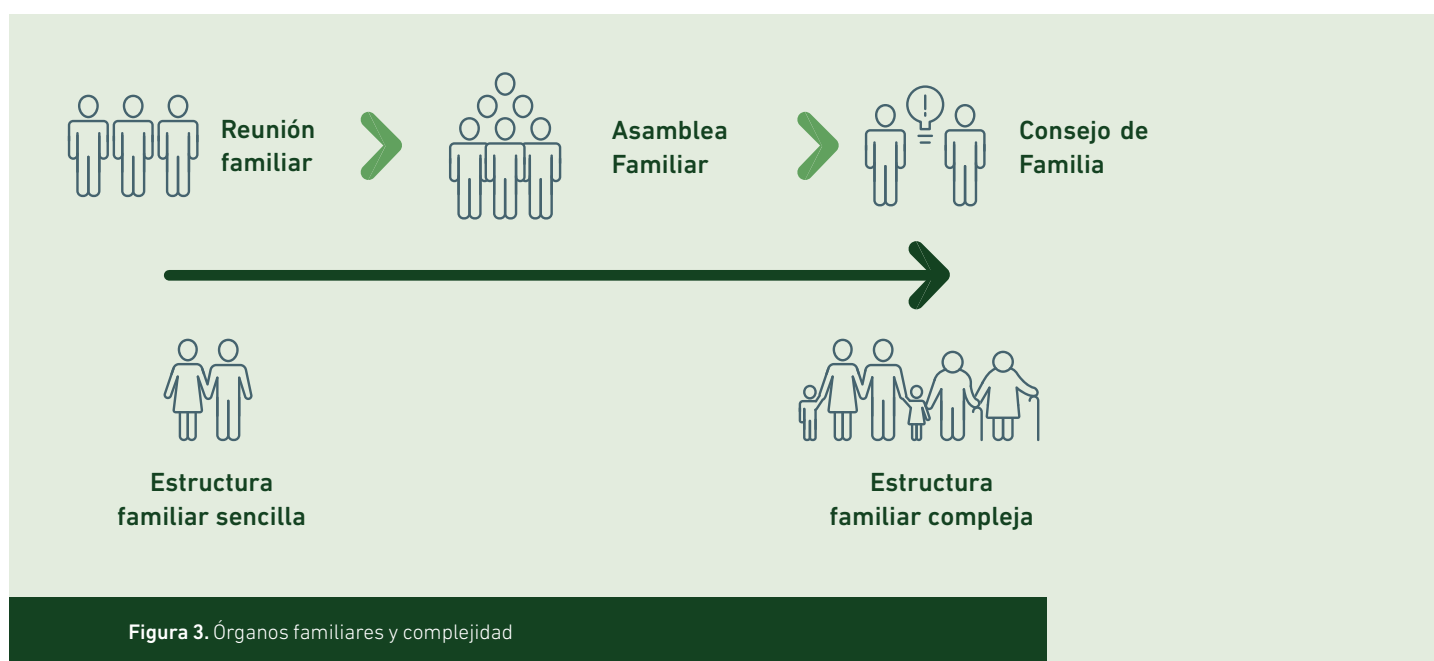


Figura 3. Órganos familiares y complejidad

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

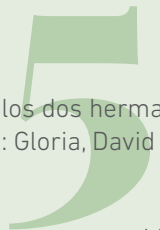
La empresa INCON, S. A., fundada hace 65 años por quien hoy es el abuelo, pasó después a los dos hermanos, Juan y Ernesto. En la actualidad hay tres miembros de la tercera generación implicados: Gloria, David y Judith. Los dos primeros son hermanos y Judith es su prima.

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.

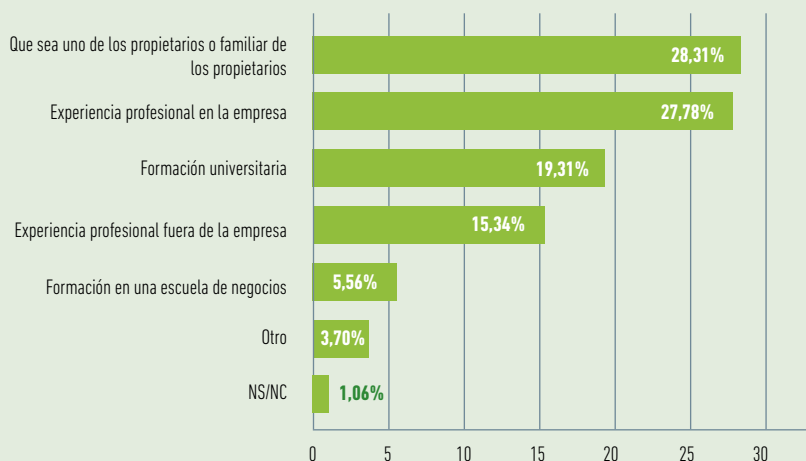


Figura 4. Principales criterios empleados en la elección del sucesor

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.

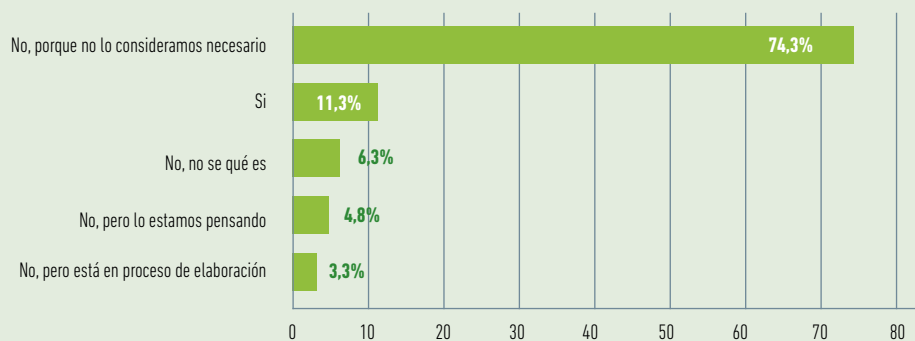


Figura 5. Porcentaje de empresas con un protocolo familiar por escrito (Corona y otros, 2018)

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.

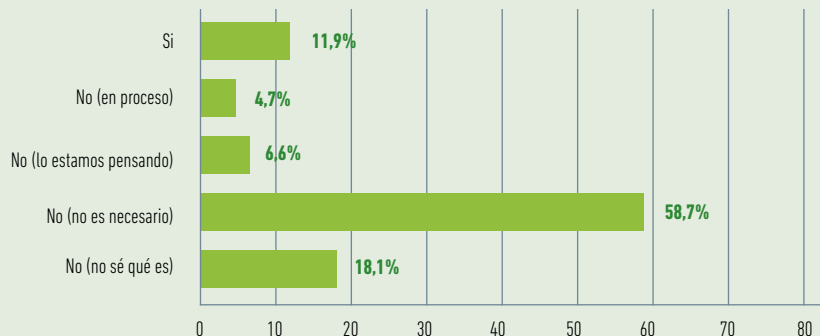


Figura 6. Porcentaje de empresas familiares catalanas con un protocolo familiar por escrito (ASCEF, 2017)

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?

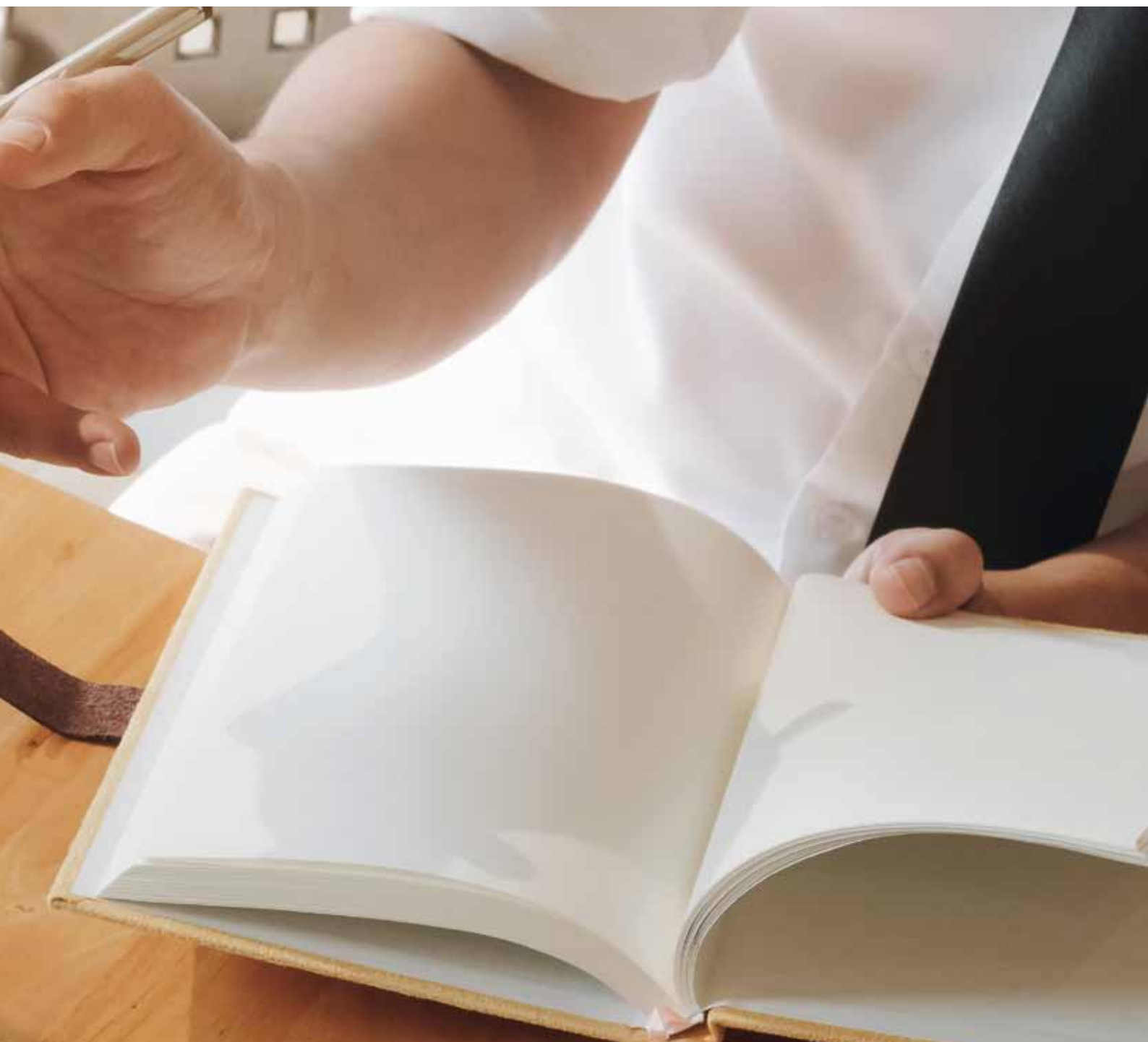
39

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?

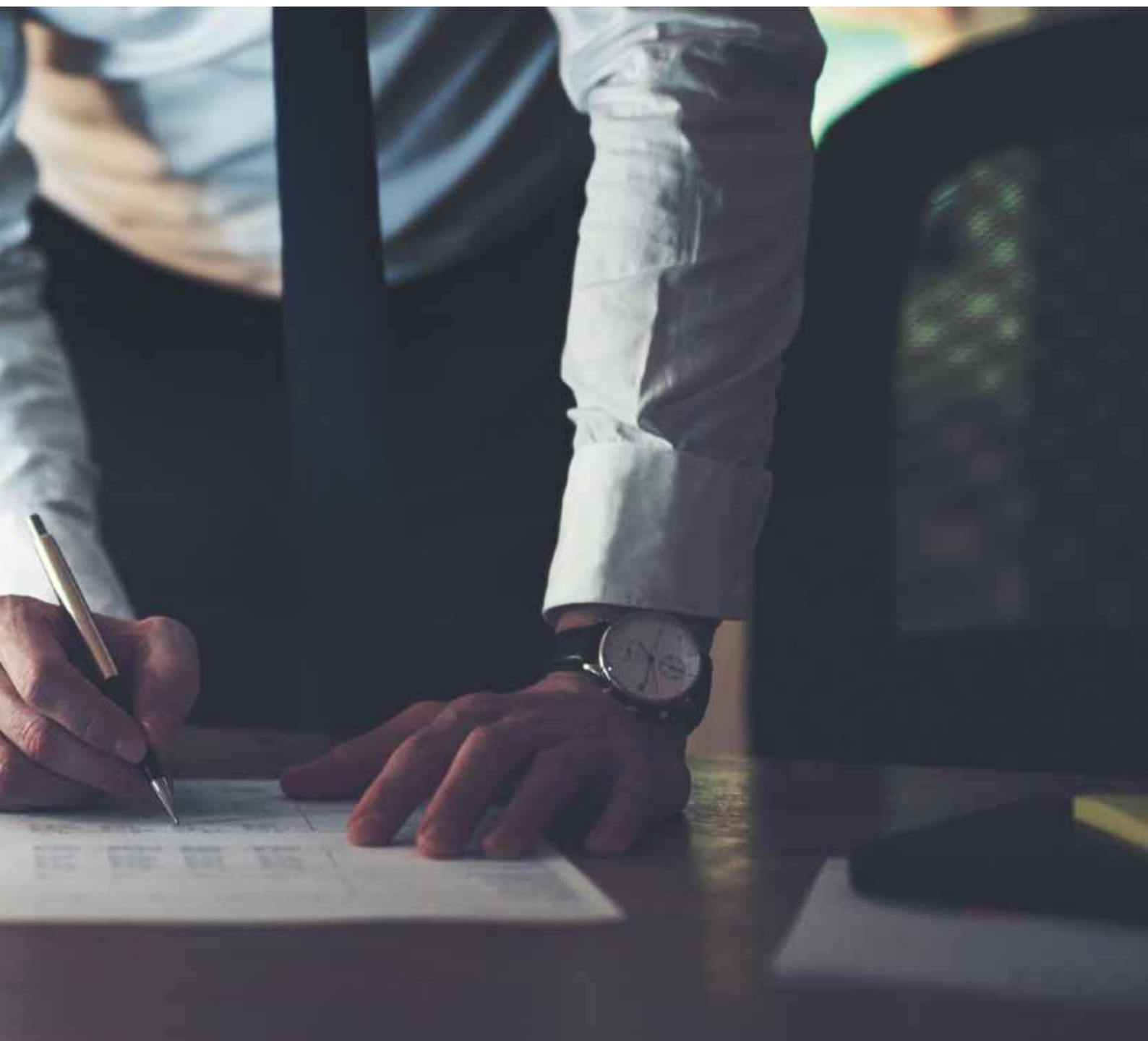
Este órgano familiar tiene como razón de ser la familia empresaria, su adecuada coordinación empresa-propiedad-familia y, en definitiva, el buen gobierno corporativo de la empresa familiar. Dentro de su delimitación objetiva, habrá que definir la empresa y la familia, así como los nuevos roles existentes 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 plántones, 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 anexar 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 afectado, 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.

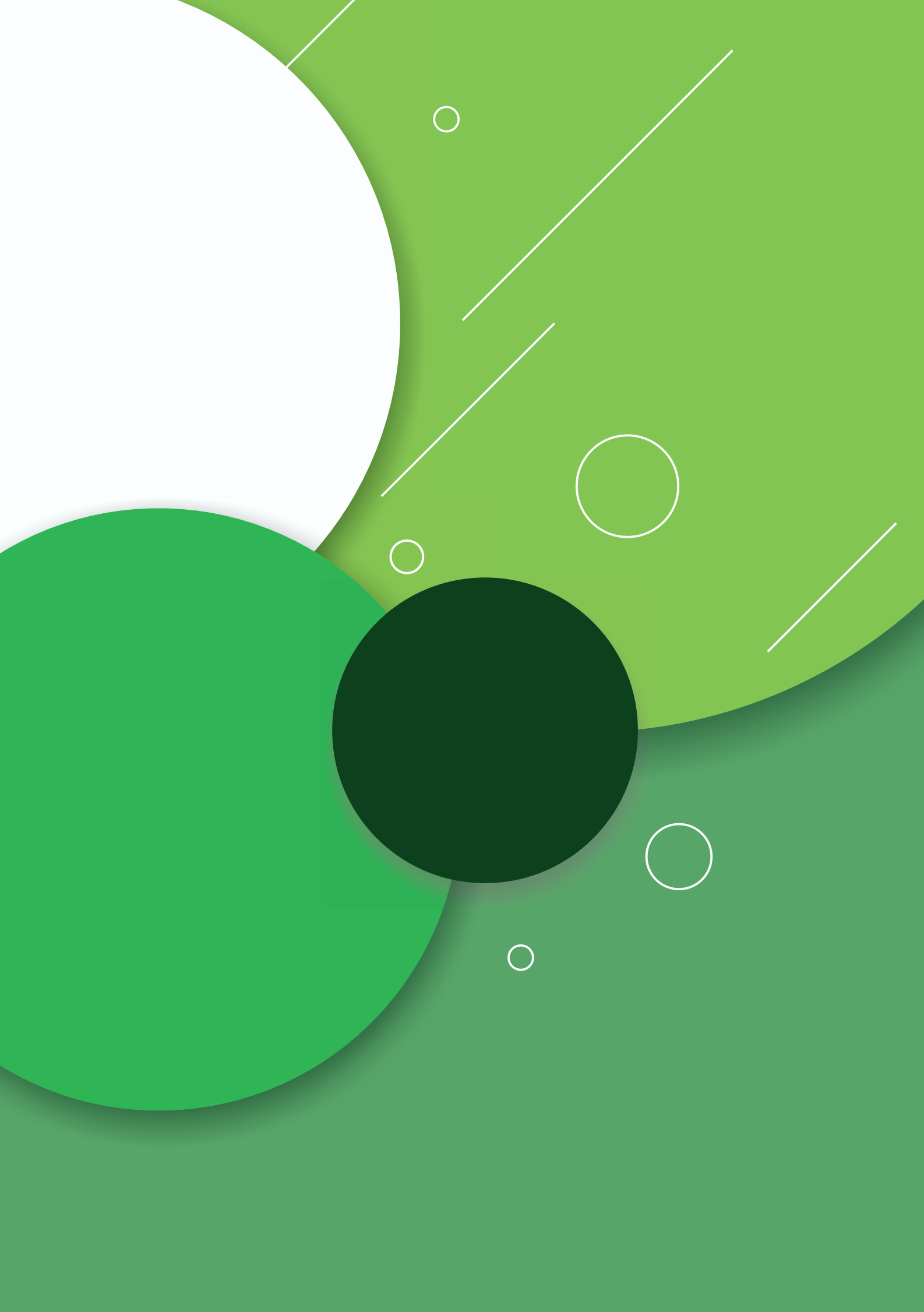
Art. 33: Mayorías cualificadas.

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





Associació Catalana de l'Empresa Familiar



GUIA PER A LES EMPRESSES FAMILIARS:

el Consell de Família

GUIA PER A LES EMPRESES FAMILIARS:

el Consell de Família



Coordinació:

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

Autors:

Dr. Fernando Álvarez Gómez. *Codirector de la Càtedra d'Empresa Familiar i Creació d'Empreses de la Universitat Abat Oliba CEU.*

Sr. Antoni Bosch Carrera. *Professor Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat Internacional de Catalunya.*

Dr. Jordi De Juan Casadevall. *Director Càtedra de l'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. *Professor de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida.*

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

Disseny portada:

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



Índex

PRÒLEG	07
INTRODUCCIÓ	09
PREFACI: A L'EMPRESA FAMILIAR COM EN EL FUTBOL	13
1. PER QUÈ UNA GUIA SOBRE EL CONSELL DE FAMÍLIA A L'EMPRESA FAMILIAR	15
2. CONCEPTE I NATURALESA DEL CONSELL DE FAMÍLIA	16
2.1. Què és un Consell de Família?	
2.2. Per què és important constituir un Consell de Família?	
2.3. Quan és necessari el Consell de Família?	
3. TIPUS DE CONSELLS DE FAMÍLIA I COMPETÈNCIES	24
3.1. Hi ha diferents tipus de Consell de Família? Quin tipus de consell s'adapta a la meva família?	
3.2. Quines són les atribucions del Consell de Família?	
3.2.1. Respecte al govern de l'empresa	
3.2.2. Respecte al govern de la família empresària	
3.3. Quins objectius ha de tenir un Consell de Família?	
3.3.1. Respecte al govern corporatiu de l'empresa	
3.3.2. Respecte al govern de la família	
3.3.3. Respecte al patrimoni	
3.3.4. Respecte a la filantropia	

4. REGLAMENT DEL CONSELL DE FAMÍLIA	39
4.1. Quina eficàcia jurídica té el reglament del Consell de Família?	
4.2. Com fer un Consell de Família eficaç?	
4.3. Què ha de tenir (com a mínim) un reglament del Consell de Família?	
4.4. Proposta de regulació escrita del Consell de Família	
4.4.1. Què ha de regular el Consell de Família?	
4.4.2. Qui pot formar part del Consell de Família?	
4.4.3. Quines són les competències que generalment s'atribueixen al Consell de Família en el reglament que en regula el funcionament?	
4.5. Com funciona el Consell de Família	
4.5.1. Quins són els aspectes formals més importants per al seu funcionament intern?	
4.5.2. És habitual, convenient o útil estructurar comissions o comitès dins el Consell? Quins o quines són les més habituals?	
4.5.3. I si no ens avenim, com es pot trobar una sortida raonable? La Clàusula de tancament del sistema de govern familiar: Mediació i arbitratge.	
4.6. Apèndix de definicions	
5. CONCLUSIONS	57
BIBLIOGRAFIA	59
APÈNDIX: ÍNDEX DEL REGLAMENT DEL CONSELL DE FAMÍLIA	61
Preàmbul	
Títol I: Del Consell de Família	
Títol II: Composició i competències	
Títol III: Estructura orgànica	
Títol IV: Funcionament intern	
Disposició Addicional: Clàusula de tancament del sistema de govern familiar: mediació i arbitratge	
Annex: Definicions utilitzades	



Pròleg

La present guia per a les empreses familiars, dedicada en aquesta ocasió al Consell de Família, és el fruit de la col·laboració de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) i les càtedres d'empresa familiar de les universitats catalanes, pertanyents a la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar.

Existeix un ampli consens entre experts i famílies empresàries sobre la importància que té ordenar la relació de la família amb l'empresa, i com, per a assolir aquest objectiu és important utilitzar òrgans de govern familiar, que generin dinàmiques constructives i sostenibles dins la família i en relació amb l'empresa.

L'experiència mostra que l'eina més comuna per a assolir aquest objectiu, és la creació formal d'un Consell de Família. L'emfatitzo "formal" perquè tots sabem que no hi ha cap família empresària que no parli en algun moment de la seva empresa. Però aquests espais de conversa on mostrar les visions, inquietuds, reptes, neguits, discrepàncies, expectatives..., han de canalitzar-se d'una forma ordenada, per tal de generar entorns positius i ajudar a prendre les millors decisions.

D'aquest raonament neix aquesta guia, que té com a objectiu facilitar la construcció d'entorns de confiança, i ajudar a la formalització d'aquesta eina tan específica de l'empresa familiar, i tan necessària, com és el Consell de Família.

Estic convençut que la seva lectura, i la quantitat de casos pràctics que conté, permetran a moltes empreses familiars valorar la importància de disposar d'un Consell de Família operatiu i eficient i, arribat el moment, fer amb confiança i coneixement els passos necessaris per constituir-ho.

Aprofito aquest espai per expressar el meu agraïment a totes les persones i institucions que han participat en l'elaboració d'aquesta guia, en particular, vull expressar el meu agraïment a Cuatrecasas per la seva col·laboració, a la directora de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar, per la seva iniciativa i als autors, pel seu impuls decisiu.

També vull expressar el meu desig que serveixi a les empreses familiars per reforçar el seu objectiu comú: garantir la continuïtat i la sostenibilitat futura de l'empresa pel bé de les noves generacions familiars.

Amadeu Jori

President Associació Catalana de l'Empresa Familiar



Introducció

El Consell de Família constitueix una figura innata a les empreses familiars perquè recull una realitat constant a l'empresa familiar: els membres de la família empresària es troben i parlen sobre els temes que els afecten com a propietaris, com a treballadors, així com a familiars d'uns i altres. Moltes vegades actuen com un Consell de Família en potència, sense ser-ne conscients.

La Guia sobre el Consell de Família que presenta l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) i que ha estat realitzada per les Càtedres d'Empresa Familiar de les Universitats de Catalunya, es refereix a aquesta realitat i ofereix un instrument de gran utilitat pràctica, ja que pot ajudar a que les esmentades converses i trobades de la família agafin forma i s'ordenin amb una finalitat: conèixer i debatre les inquietuds i necessitats de la família en relació amb l'empresa i, en el seu cas, articular-les cap a òrgans de govern de l'empresa. Aquesta feina combina la investigació acadèmica sobre les característiques tècniques del Consell de Família, amb la descripció de situacions concretes d'empreses familiars que davant d'un determinat conflicte poden trobar en el Consell de Família un mecanisme de solució.

La Guia mostra de forma didàctica el sentit del Consell de Família i la importància de la seva funció amb la finalitat d'anar desgranant les competències que pot tenir aquest òrgan familiar i la seva implementació pràctica. Ofereix molta informació i excel·lents reflexions sobre la virtualitat del Consell de Família. En les properes línies procedirem a destacar algunes d'elles.

Un aspecte important que tracta la Guia és el del funcionament del Consell de Família, no tan sols en allò que es refereix al mètode de convocatòria o desenvolupament de les reunions, sinó en allò que té a veure amb la necessitat de precisar els temes que han de ser tractats en el Consell i com han d'adoptar-se els acords. La Guia subratlla el necessari equilibri que ha d'existir entre el paper que desenvolupa el Consell de Família i la funció de l'òrgan d'administració de la societat, de manera que s'aconsegueixi transmetre la voluntat de la família a l'empresa, però sense envair les competències legals que té atribuïdes l'òrgan d'administració.

Com advocats amb una trajectòria de més de trenta anys acompanyant empreses familiars, hem assistit a la creació de nombrosos Consells de Família. Hem pogut constatar que el Consell de Família està assumint el paper de catalitzador del desenvolupament i implementació del protocol familiar, amb una visió cada vegada més professionalitzada i objectiva, punts que han estat el cavall de batalla a les empreses familiars degut a la juxtaposició entre els tres cercles d'interessos: família, propietat i empresa. De vegades, el Consell de Família neix sense protocol familiar previ, com a simple producte de la necessitat de la família per reunir als seus membres, conèixer la seva visió i expectatives de futur i ordenar els temes que més els interessin i preocupen. Fruit del consens al que s'arriba a les reunions del Consell de Família, neixen acords familiars o es modifiquen els ja existents.

Com així s'explica a la Guia, el Consell de Família facilita la comunicació familiar, promou la relació amb l'òrgan d'administració, incrementa la transparència pel que fa al govern de l'empresa, fomenta la implicació dels membres de la família i crea vincles emocionals amb el negoci. També, el Consell de Família haurà de promoure la formació dels membres de la família especialment la d'aquells que ostentin participacions en la propietat o que ho faran en un futur. Hem defensat en diversos fòrums la importància de que els accionistes i futurs accionistes adquireixin un nivell de formació i informació suficients per poder exercir la seva posició amb rigor i coneixement de causa. En aquest àmbit, el Consell de Família pot dur a terme un paper transcendental: impulsar un programa de formació al soci, dotat de recursos suficients, que tingui com a finalitat transmetre a la família empresària la importància de conservar i protegir el patrimoni empresarial, una inquietud que segurament neix amb el fundador de l'empresa familiar i que haurien de tenir en compte les següents generacions. Al final, el Consell de Família es pot convertir en el garant de que el llegat familiar persisteix i sigui present en les successives generacions que, al mateix temps, assumeixen la responsabilitat de transmetre els valors de l'empresa als més joves.

M'agradaria acabar destacant, tal i com queda reflectit en aquest treball, que hi ha molts factors que ens poden ajudar a reflexionar sobre la manera d'organitzar un Consell de Família, i que s'expliquen des de l'experiència en empreses familiars i pel coneixement de la realitat social i econòmica. Però també es fonamental conèixer els aspectes jurídics que poden incidir en la creació del Consell de Família. Excepte per alguna referència aïllada, no existeix un marc regulador propi d'aquest òrgan familiar, dit això, d'acord amb el principi d'autonomia de la voluntat, serà un instrument fet a mida, que portarà els signes distintius de la família i de l'empresa a la que es refereix. És convenient dotar al Consell de Família d'una regulació flexible que permeti adaptar-lo a l'evolució de la família i l'empresa, però al mateix temps d'uns ciments sòlids que el converteixin en un instrument clau per consolidar a la família empresària.

El Consell de Família, a més de quedar regulat en un document que detalli les seves competències, la seva composició i el sistema d'adopció d'acords, requerirà el suport de persones que s'ocupin de la seva implementació i es trobin assessorades per experts en la resolució de el conflictes i assessors legals que donin seguretat jurídica als acords que desitgi prendre la família. En definitiva, l'objectiu últim és protegir el patrimoni empresarial i familiar, font de riquesa per a la família i per a la societat. El repte que es presenta és doble: mantenir un nivell de comunicació fluïda i constant perquè els punts d'unió entre família, propietat i empresa agafin cada dia més força i que l'empresa familiar consolidi el seu negoci seguint els millors estàndards de bon govern i competitivitat.

Xavier Calaf

Soci de Cuatrecasas





Prefaci:

A l'Empresa familiar
com en el futbol

Dues paraules generaven certa preocupació en el matrimoni Prats-Companys: cohesió i llegat. No tenien cap raó pel neguit, ja que els quatre fills tenien salut, eren respectuosos entre ells i amb els seus pares, tots anaven endavant als seus estudis i, sobretot, amb paraules de la mare, eren bones persones. La mare sempre deia que l'important, i alhora necessari, era que al capdavant dels llocs hi hagi gent que sàpiga el que fa, que sigui treballadora i, sobretot, bones persones. Això ho aplicava també a l'empresa, llegat que havia rebut de la seva família. La Beatriu Companys era de casa bona, una pubilla intel·ligent, llesta i amb un patrimoni al seu darrera que la feia ser una persona reconeguda a la comarca. Era filla única però de cap de les maneres responia al clixé que se'ls atribueix als fills únics. Era, a més a més, molt "avançada" al seu temps, i entre altres coses va aconseguir que el seu pare s'avingués a pagar per un igual a tots i totes, si feien la mateixa feina. Això va provocar un cert rebombori a la comarca a l'any 1970: que el fet que a igual feina les dones cobressin igual que els homes no estava ni bé ni mal vist, de fet ni tan sols es veia i, de fet, ningú s'ho havia plantejat. Però la pubilla de casa Barata ho va aconseguir, deia que "tots i totes som fills i filles de Déu!!".

Pel fet de casar-se amb la Beatriu Companys, la pubilla de casa Barata, l'Enric va haver de suportar algun que altre comentari sorneguer. Casa Barata era el nom de l'empresa de teixits i filatures que, fa uns anys, i després de les deslocalitzacions i la crisi del tèxtil, es va convertir en una empresa del sector de la moda que feia complements, joies i productes de decoració. La capacitat de canvi i adaptació de l'empresa fou un dels casos estudiats a les escoles de negocis, "aquelles on s'expliquen les coses quan han passat, però que no ens donen cap solució quan tenim al davant el problema", no s'estava de dir l'Enric, amb una mica de sorna.

L'Enric havia estat jugador de futbol i ho feia força bé, va jugar amb el Sabadell, quan l'equip era a Primera Divisió. També va fer d'entrenador durant un temps fins que es va incorporar a l'empresa familiar, després de que li ho demanés el seu sogre i la que feia uns anys s'havia convertit en la seva muller. Com és palès, no tenien cap clàusula ni havien fet res a l'empresa on es parlés clar respecte als familiars "polítics" i la impossibilitat d'incorporar-los a l'empresa. L'Enric va ser nomenat director general de l'empresa i tenia un equip de directius molt bons a la seu càrrec. La Beatriu, la muller, era la presidenta del consell d'administració.

L'Enric mai va deixar del tot el futbol, sempre tenia alguna màxima futbolística amb què explicar alguna cosa del que succeïa a l'empresa emprant. I, ara, li venia al cap que la cohesió com en un equip, consistia "en tenir les línies juntes". Ell com explicava al futbol, si hi havia molta distància entre la defensa, la línia de mitjos i els davanters, els rivals te'n feien un sac. I, ara, això el neguitejava. Tot i que els fills eren la seva devoció i n'estava molt orgullós, no els veia cohesionats i, potser, no eren prou conscients del llegat familiar; "hi havia massa distància entre les línies" segons l'Enric.

La família es reunia al voltant de la taula cada diumenge, i no hi faltava ningú. A mesura que els fills es feien més grans, s'hi anaven afegint també les respectives parelles. Alguns dels fills s'havien incorporat a l'empresa familiar, i d'altres no, i això no havia generat cap problema ni cap malentès, ans al contrari.

L'Enric, que tenia encara aquell instint d'entrenador i de "gestionador" de grups i equips, entreveia que a la família no hi havia la cohesió que creia necessària. Amb la Beatriu en va parlar d'aquest sentir més com a Presidenta del Consell d'Administració que com la seva muller, però ho va fer no a la seu de l'empresa o en una reunió en l'àmbit empresarial, si no tal i com sempre s'havia fet, a l'hora de l'àpat. Mentre prenién el cafè, la Beatriu li va dir que havia rebut una invitació per anar a la presentació d'una guia sobre empreses familiars, més concretament sobre la figura dels Consells de Família, que organitzava l'associació d'empresaris. "Hi hauries d'anar" li va recomanar ella, cosa que l'Enric no va rebre gens bé. No creia que li poguessin ensenyar res de nou, i tenia força feina, però com que ho deia la seva muller, que a l'hora era la Presidenta del Consell d'Administració, no li va quedar més remei que anar-hi.

La presentació va anar millor de com l'Enric ho esperava. De fet, els ponents i els autors de la guia van captar al moment la seva atenció, parlaven d'un instrument que era una eina molt útil per a treballar la cohesió familiar i el sentit del llegat: el Consell de Família. Es va veure tan representat en els casos que foren exposats que semblava com si els haguessin tret de la seva família (reunions informals de la família, presa de decisions tot prenent un cafè, els diferents barrets que els tocava portar com a propietaris, pares i membres de l'empresa i, mentrestant, els fills que lenta però de manera sostinguda, s'allunyaven del llegat empresarial i familiar).

Arribà a casa esperitat, elaborà una proposta de model de Consell de Família i, l'endemà, va quedar amb

un amic i advocat de confiança. No es varen trobar al voltant d'un dinar, si no que li va demanar que anés a l'empresa, cosa que va estranyar força l'amic advocat. La raó que va adduir l'Enric fou que volia sistematitzar al màxim el funcionament de l'empresa familiar i separar les coneixences de les qüestions professionals.

L'Enric li va explicar que havia anat a la presentació d'una guia sobre el Consell de Família. Li va demanar què s'havia de fer a l'àmbit legal per a crear-lo, si calia fer un reglament, quins estudis i experiències hi havia al voltant d'aquesta institució, i també que valorés què havia passat en d'altres empreses familiars després de l'establiment del Consell de Família. Volia treballar la cohesió familiar des de quatre perspectives que al seu entendre eren fonamentals: la cohesió emocional i financera de la família, i la cohesió emocional i financera del negoci.

Era un model que havien presentat uns professors i que l'Enric creia fonamental per a satisfer una obsessió pròpia, però alhora essencial per a la supervivència de l'empresa familiar: com era arribar a cohesionar la família, el negoci i crear consciència del llegat familiar. No volia formar part d'aquell 85% d'empreses familiars que no passen a la següent generació, havien treballat massa la Beatriu i ell per no culminar amb èxit la seva trajectòria empresarial i, a més a més, volia garantir la continuïtat de Casa Barata.

El millor que es podia fer era crear unes estructures de govern familiar que serveixin per prendre les millors decisions per a l'empresa i la família, i fer-ho mentre es cohesionava el conjunt de tots els membres que en són part d'una i de l'altre.

L'Enric tenia clar que havia rebut una d'aquelles passades que són mig gol i no volia fallar la rematada, hi ha accions en un partit que defineixen el resultat. Aquesta n'era una d'elles, i aprofitar-la faria que el seu equip fos guanyador. Instaurar el Consell de Família a Casa Barata va ser una jugada mestra.

1. Per què una guia sobre el consell de família a l'empresa familiar

Una empresa familiar es pot definir de diverses maneres, però en totes elles l'aspecte clau és que una família (si es vol, també poden ser diverses famílies) determina l'existència, la naturalesa i el futur de l'empresa, i ho fa perquè posseeix una part de capital suficient per a exercir-hi el control, sigui directament, o indirecta per mitjà d'altres persones. Sota qualsevol definició que triem, les empreses familiars representen una part importantíssima del teixit empresarial. A escala de Catalunya, l'estudi editat per l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) el 2017 va mostrar com les empreses familiars a Catalunya representen el 88% de les empreses, un 76% de l'ocupació privada i el 68% del valor afegit de l'economia.

Com qualsevol altra organització, per tal de sobreviure i tenir èxit empresarial, les empreses familiars han d'aprofitar les seves forteses i gestionar les seves febleses. En el cas de les empreses familiars, les seves forteses i febleses es troben vinculades a la implicació en l'empresa d'una família, que és un col·lectiu de persones força diferent d'un altre col·lectiu format per inversors que entre ells no tenen cap lligam familiar.

Entre experts i famílies empresàries hi ha un consens sobre la importància que té ordenar la relació de la família amb l'empresa, per a millorar el benestar de tots, de la família i de l'empresa, i com, per a assolir aquest objectiu és important utilitzar òrgans de govern familiar, que generin dinàmiques constructives i sostenibles dins la família i en relació a l'empresa. L'eina més comuna per a assolir aquest objectiu és el Consell de Família. Però malgrat aquest convenciment, el nombre d'empreses familiars amb un òrgan com el Consell de Família, encara és baix, en concret del 31,2% (ASCEF, 2017), tot i que és un percentatge superior al de l'estudi de l'Institut de la Empresa Familiar (Corona i altres, 2018), que va trobar a Espanya que representava només el 11,3%. Però també es comprova que en moltes famílies empresàries, tot i no disposar estrictament d'un Consell de Família, sí que estableixen unes pautes de diàleg i debat, sovint en format de trobades periòdiques encara que relativament informals. D'alguna manera, aquestes reunions són formes senzilles de Consells de Família, que serveixen per a gestionar alguns aspectes, però tenen molt de potencial i, potser, necessitat de millora.

Es pot considerar que els òrgans de govern familiar constitueixen el fòrum adequat per a la reflexió i presa de decisions de l'agenda estratègica del particular ecosistema de l'empresa familiar tot reproduint a escala intrafamiliar, els òrgans de govern societari, com són la junta d'accionistes i el consell d'administració. Però, així com per a l'empresa la legislació determina el tipus d'òrgans que cal tenir, els òrgans familiars no venen regulats per llei sinó que són voluntaris i per això, les empreses familiars els acostumen a anar adoptant segons l'estadi en què es troben com a família empresària, cosa que va lligada a la coevolució de la família i l'empresa. Per exemple, en una primera generació, hi sol haver una persona propietària-fundadora que exerceix també d'administradora única. Aquesta coincidència de lideratge, tant dins la família empresària com a l'empresa, fa que sovint no hi hagi necessitat de dissenyar un sistema de govern familiar. Durant la segona generació, en canvi, és comú trobar les societats de germans, amb diferents branques familiars i accionistes passius, no involucrats en la gestió de l'empresa familiar. En aquest estadi, l'ampliació del nucli familiar i la necessitat d'incorporar gestors o assessors professionals no pertanyents a la família, fa necessària la creació d'un sistema de govern familiar, que pot tenir diferents graus de formalitat, així com objectius i composicions diferents. Potser es faran en el format de reunions familiars, o potser com a consells de família o assemblees familiars. Cada format té, però les seves particularitats, i que s'analitzaran en les seccions que venen a continuació. Però a mesura que les famílies empresàries avancen en generacions, i esdevenen consorcis de cosins, la complexitat familiar es fa més gran, atesa la participació d'un major nombre de branques familiars, més accionistes, així com, possiblement, negocis més grans i diversificats. En aquest moment és quan el govern de la família empresària esdevé més necessari i cal disposar de diversos òrgans familiars diferenciats i coordinats, com a mínim un Consell de Família i una Assemblea Familiar.

Tot i que l'anàlisi generacional és una manera molt potent per a recomanar bones pràctiques a les empreses familiars, el govern familiar és positiu en qualsevol estadi i és un element que augmenta la probabilitat d'èxit de qualsevol transició important, sigui l'afrontament d'una crisi o el repte d'un relleu generacional. Els reptes empresarials i els moments crítics són presents a l'empresa d'ençà la seva creació, i no s'esperen pas a manifestar-se quan es passa a la segona o a la tercera generació.

2. Concepte i naturalesa del consell de família

2.1. QUÈ ÉS UN CONSELL DE FAMÍLIA?

L'any 1987 John Ward va formular per primera vegada el terme "Consell de Família", en la seva obra *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. En aquest llibre, Ward distingeix les reunions pròpies de tota la família, de les reunions formals en què la família és representada a través d'alguns dels seus membres, i d'aquesta manera introdueix el concepte. De fet, els consells de família són realitats sorgides de la pràctica; això explica per què no existeix una definició única o generalment acceptada.

Tanmateix, diferents acadèmics han intentat realitzar una aproximació a aquest concepte. Per exemple, Gersick (1997) considera el Consell de Família com un grup que es reuneix periòdicament per tractar temes que sorgeixen de la seva interrelació amb l'empresa. Carlock i Ward (2010), per la seva banda, defineixen el Consell de Família com un òrgan complementari al Consell d'Administració, que té assignades les funcions estratègiques amb tot el que es refereix al sistema de la família. Lansberg (1999) el defineix com un òrgan clarament familiar, diferent de la propietat, amb l'objectiu principal de projectar el somni compartit per la família i que s'involucra en el sistema de govern de l'empresa familiar de manera complementària al Consell d'Administració. Lansberg (1999) considera que pot ser un grup de tota la família o d'alguns membres seleccionats d'aquesta. Les seves tasques principals són adoptar decisions sobre la família i formar-la en els aspectes relacionats amb l'empresa.

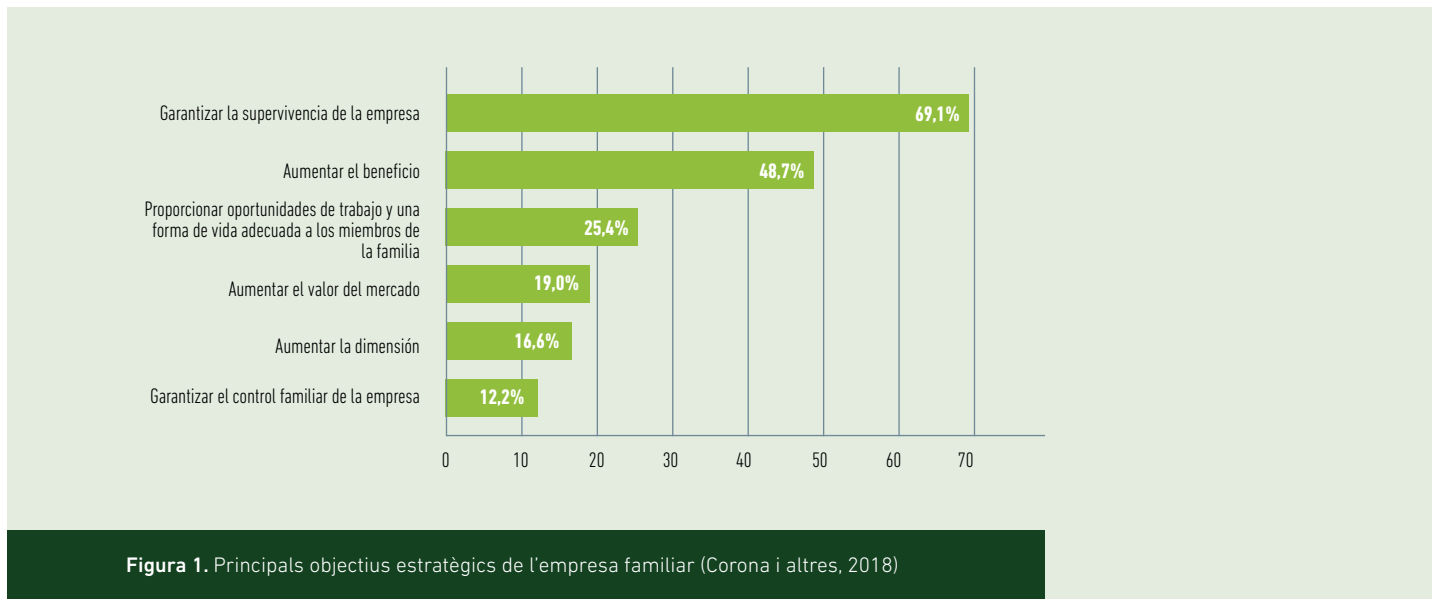
Per la seva banda, Poza (2009) expressa que el Consell de Família és un organisme que reuneix a tots els membres de la família empresària, coordina la seva tasca amb el Consell d'Administració i comunica a través d'aquest les prioritats dels accionistes, però no opera en el negoci ni pren decisions en nom de l'empresa. La seva funció bàsica és educar, comunicar i planificar el futur desitjat pels accionistes, i gestionar la relació entre família propietària i l'empresa. Tanmateix el Consell de Família identifica els problemes que es poden donar entre els membres de la família i amb l'empresa, i ajuda a resoldre'ls.

Tàpies (2008) presenta el Consell de Família com un espai de deliberació i debat que filtra les expectatives i les decisions que adopta la família en relació amb l'empresa. Finalment, Navarro-Rubio (2012) consideren el Consell de Família com un òrgan en què la família pren decisions sobre els temes que afecten la relació amb l'empresa. És l'espai en què els membres de la família empresària es reuneixen per debatre, valorar, consensuar i traslladar a l'empresa les seves disposicions.

En resum, el Consell de Família és un òrgan o estructura formada per un grup de persones, que representen a una família empresària, que s'organitza formalment per gestionar la relació de la família amb l'empresa familiar (o grup d'empreses familiars). També cal assenyalar que la família empresària pot ser un conjunt estès de familiars, que conté diverses famílies nuclears. Aquesta estructura actua per auto-organitzar-se i es relaciona amb l'empresa familiar de la manera que consideri oportuna, respectant les funcions i responsabilitats legals dels òrgans de govern empresarial. La seva naturalesa doncs, ha de ser en part un fòrum obert de comunicació i informació dels membres de la família, i en part ha de ser un òrgan d'adopció de

polítiques i posicions de la família respecte a l'empresa.

Com es pot veure a la figura 1, segons dades del l'informe de 2018 de l'Institut de l'Empresa Familiar, l'objectiu fonamental per una empresa familiar és garantir la seva supervivència, molt per sobre dels objectius econòmics que solen caracteritzar a les empreses no familiars. La millor forma de garantir l'èxit d'aquest objectiu de continuïtat és a través d'un correcte funcionament dels òrgans familiars que vetllen per la cohesió familiar i la conservació del llegat.



2.2. PER QUÈ ÉS IMPORTANT CONSTITUIR UN CONSELL DE FAMÍLIA?

La necessitat del Consell de Família es justifica en l'observació que els òrgans propis del govern corporatiu de les empreses (junttes d'accionistes, consells d'administració, etc.), no estan en condicions de donar satisfacció a les necessitats que les empreses familiars tenen de continuïtat en el temps a mida que es succeeixen les diferents generacions. No poden perquè no són el lloc adequat per tractar els aspectes de la manera com la família s'ha de relacionar amb l'empresa, o de la manera com els membres de la família s'han de relacionar entre ells. L'evidència demostra la necessitat de disposar d'un Consell de Família, òrgan que posi de manifest i desenvolupi el govern de la família empresària (Davis, 2006).

La dinàmica de les famílies, sotmeses a la dinàmica de les generacions, amb fills que neixen, creixen, es fan adults i poden voler participar en l'empresa familiar, genera uns canvis als que s'hi suma la dinàmica de la propietat i la pròpia de l'empresa. El Consell de Família és l'òrgan ideal per entendre i buscar solucions a les tensions que generen aquestes dinàmiques. Sense el Consell de Família, no es garanteix que la família empresària estableixi un diàleg sistemàtic sobre la seva realitat i els seus problemes, generant condicions de confiança, consens, empatia, etc. que puguin afavorir tant la comprensió dels membres de la família com la detecció de solucions.

La taula 1 permet deduir com, a mesura que la família va evolucionant i van apareixent noves generacions, la diversitat de rols, propietaris i directius, entre familiars de diferents generacions va creixent, i la seva gestió es converteix en un element cabdal per garantir la continuïtat de l'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%

Taula 1. Generació propietària i directiva (Corona et al., 2018)

L'existència del Consell de Família és una garantia que aquesta institució o àmbit es prengui en consideració, i que no es posi tot l'èmfasi en l'àmbit de l'empresa, mentre s'ignoren les necessitats i la importància de la família. Així com tothom considera que una empresa ha de ser professional i ha d'estar organitzada per a assolir els seus objectius, una família empresària ha de ser professional i organitzar-se per a assolir els seus. El Consell de Família és una eina bàsica a l'hora de dotar a la família d'aquesta organització i per a facilitar la gestió dels objectius de la família empresària.

El Consell de Família serveix per a tractar reptes, canvis o conflictes que apareixen a la família en relació a l'empresa, o en l'altre sentit, a l'empresa en relació a la família. També serveix de fòrum per quan es tracta de desenvolupar polítiques familiars, abordar la resolució de conflictes, arribar a acords sobre peticions del Consell d'Administració, com, per exemple, la composició del consell, el nomenament de directius, l'entrada de treballadors, o polítiques de dividendes. A més d'aquestes funcions possibles, una de les tasques principals dels consells de família, és educar els seus membres en els seus drets i responsabilitats, i ser una eina per a transmetre el llegat familiar i inculcar als més joves la tasca de dirigir una empresa millor i més forta.

Al llarg de tota la guia anirem presentant diferents situacions en les que es pot entendre que el Consell de Família és útil a l'hora d'afrontar reptes i reduir conflictes dins la família i en l'empresa.

Cas 1: El Llegat no del tot compartit

L'obsessió del fundador, Ricard Barret, era superar la tercera generació del negoci. La dita popular, que repetia com un "mantra", deia que cap negoci familiar era capaç de superar aquell límit fixat per la continuïtat del llegat familiar més enllà de la tercera generació. El fundador havia estat un "self-made man", segons la màxima que tant utilitzen els assessors. Però no hi havia res que l'enfurismés més que sentir-se dir que era un home que s'havia fet a ell mateix i ell sempre responia amb una expressió seca, tallant i contundent: "collonades".

La veritat, però, és que en Ricard Barret n'és un cas paradigmàtic. A la postguerra, quan encara era un vailet, va començar a treballar d'aprenent de sastreria i, al cap de 15 anys, ja tenia la seva pròpia empresa de confecció i tot un seguit de botigues a Barcelona. Tenia molt contacte amb proveïdors italians amb algun dels quals va fer una certa amistat. Potser, com deia Josep Pla, els catalans eren els italians de l'oest, i per això ell s'hi sentia còmode.

En Ricard va tenir tres fills, i cap dels tres li feia prou peça per a continuar el seu negoci. Per treballar-hi, sí, però no per agafar les brides del negoci, perquè segons el seu criteri, els tres eren molt gregaris i necessitaven ser manats. Respecte a això, no deixava de barrinar sobre un altre aforisme que li ballava pel cap. Aquest, però, no era d'aquí. L'havia après en un dels molts viatges que en Ricard feia a Itàlia per proveir-se de teixits. Enmig d'un dinar de negocis i tot parlant de com encarar el futur, en Piero, el seu principal proveïdor li va dir a propòsit de les lluites entre germans que a Itàlia tenien una dita que ficava de relleu els enfrontaments fraticides: "Tre fratelli, tre castelli, altrimenti tre coltelli", "tres germans, tres castells, i si no tres ganivets". I que cadascú s'ho agafi com vulgui", li va comentar en Ricard a en Faixa, la seva persona de confiança dins l'empresa, un cop tornat de Pàdua.

Tot això el va portar a esperar, perquè de cap de les maneres volia vendre l'empresa, però tampoc volia deixar-la en les mans dels seus fills. Esperaria a que naixés l'hereu esperat d'algun dels seus fills, i ja el triaria ell, que d'això en sabia un niu. De fet, sempre deia que hi veia més ell a les fosques que la resta amb llums. Aquesta actitud va conduir a la desmoralització de la segona generació. En definitiva, el "monarca" no abdicava i dos dels tres fills van acabar marxant de l'empresa cansats d'esperar algun moviment per part del patriarca. Tot i que l'empresa continuava ampliant-se, la sensació de llegat anava disminuint entre els fills d'en Ricard. L'empresa no la veien com a seva i això es palpava en cadascuna de les reunions en què la família s'aplegava. Desinterès per part de tots en saber com anava l'empresa i, sobretot, indiferència respecte els plans del patriarca. Aquest desinterès, que moltes vegades no era explícit, però sempre tàcit, va portar a les terceres generacions a no veure l'empresa com a part del llegat familiar.

L'hereu, preferit pel patriarca Ricart, va arribar, que va fer tot el possible perquè continués amb el llegat familiar. Aquest "elegit", en Jaume, fill d'un dels germans que havia marxat de l'empresa, li contestà al seu avi que "allò" no anava amb ell. Imagineu-vos, titllar "d'allò" tota l'obra vital del patriarca Ricard Barret. "Allò" va fer que el negoci finalment fos venut i el que hagués pogut ser el llegat familiar, va convertir-se en un record fugisser per a tots. Allò que hagués pogut ser i no va reeixir.

Què pot fer el Consell de Família?

L'existència del Consell de Família garanteix que es prengui en consideració l'àmbit familiar, i que no es posi tot l'èmfasi en l'àmbit de l'empresa, mentre s'ignoren les necessitats i la importància de la família. El Consell de Família és una eina bàsica per a dotar la família d'aquesta organització i facilitar d'aquesta manera la gestió dels objectius de la família empresària.

El Consell de Família serveix per a tractar reptes, canvis o conflictes que apareixen a la família en relació amb l'empresa, o a l'empresa en relació amb la família. També serveix de fòrum per a desenvolupar polítiques familiars, i abordar la resolució de conflictes. A més d'aquestes funcions possibles, una de les tasques principals dels consells de família és educar els seus membres en el que són els seus drets i responsabilitats, i ser una eina per a transmetre el llegat familiar i inculcar en els més joves la tasca de dirigir una empresa millor i més forta, cosa que en el cas d'en Ricard mai es va fer.

2.3. QUAN ÉS NECESSARI EL CONSELL DE FAMÍLIA?

El Consell de Família és un òrgan de gran utilitat, especialment en el cas de les famílies empresàries que es troben en el moment de donar pas a segones o successives generacions, atès que el Consell assegura una relació entre membres de la família que, molt possiblement, ja no viuen sota el mateix sostre i en una família que pot ser més o menys extensa i complexa, en la que hi ha membres de diferents generacions i branques familiars, tots ells vinculats directament o indirectament amb l'empresa. El Consell de Família permet que la família pugui arribar a consensos sobre la manera en com s'ha de gestionar com a família empresària, i ha de relacionar-se amb l'empresa. Arribar a consensos suposa que les persones debaten sobre els seus plantejaments respecte a la família i l'empresa, i fan servir el diàleg i l'argumentació per a arribar a opinions o decisions sobre les que estan relativament d'acord. De fet, per reduir els conflictes familiars – i qualsevol altre conflicte interpersonal – es considera que el diàleg és el mitjà per a compartir expectatives, visions i arribar a possibles solucions.

El Consell de Família permet tractar els reptes familiars en un fòrum especialitzat, sense portar els problemes familiars als òrgans de govern empresarials. D'aquesta manera cada tipus d'òrgan es pot centrar en solucionar la seva part dels reptes, i la relació entre la família i l'empresa es pot realitzar a través d'una sola veu, la del Consell de Família. Aquesta veu es pot dirigir llavors al Consell d'Administració, com a òrgan també representatiu de l'empresa.

Val a dir que per a la gestió de la família hi ha un altre òrgan que rep el nom d'Assemblea Familiar, i que es recomana que estigui compost per una àmplia majoria, si no tots, dels membres de la família i té com a funció general vetllar pel benestar de la família, en relació amb l'existència de l'empresa familiar. El Consell de Família, en canvi, es considera un òrgan més operatiu en relació amb l'empresa i el compona una representació de la família, és a dir, que està constituït per un nombre reduït de membres. En el cas que una família empresària hagi constituït una Assemblea Familiar i un Consell de Família, el consell pot funcionar com òrgan operatiu en relació l'Assemblea, o com un òrgan intermedi de relació entre l'Assemblea Familiar i l'empresa.

De forma gràfica, la figura 2 representa els tres àmbits que es consideren en l'empresa familiar (la propietat, la família i l'empresa) i els principals òrgans o estructures de govern de cadascun d'aquests tres àmbits.

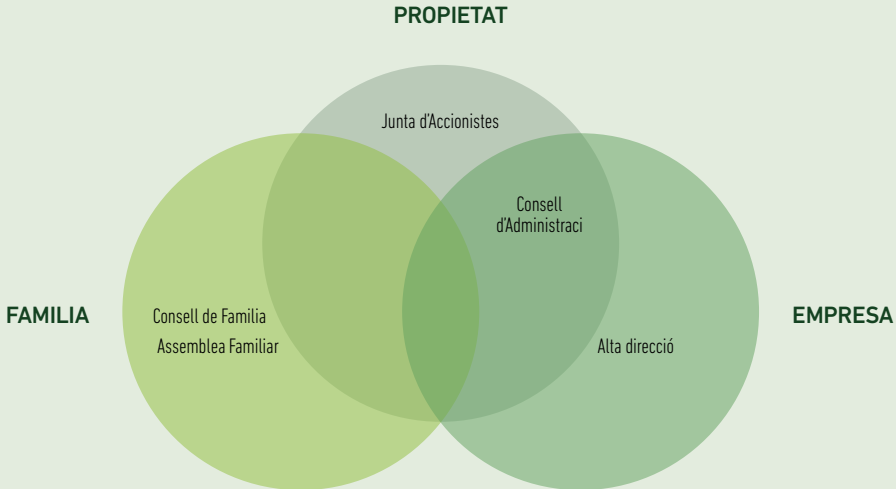
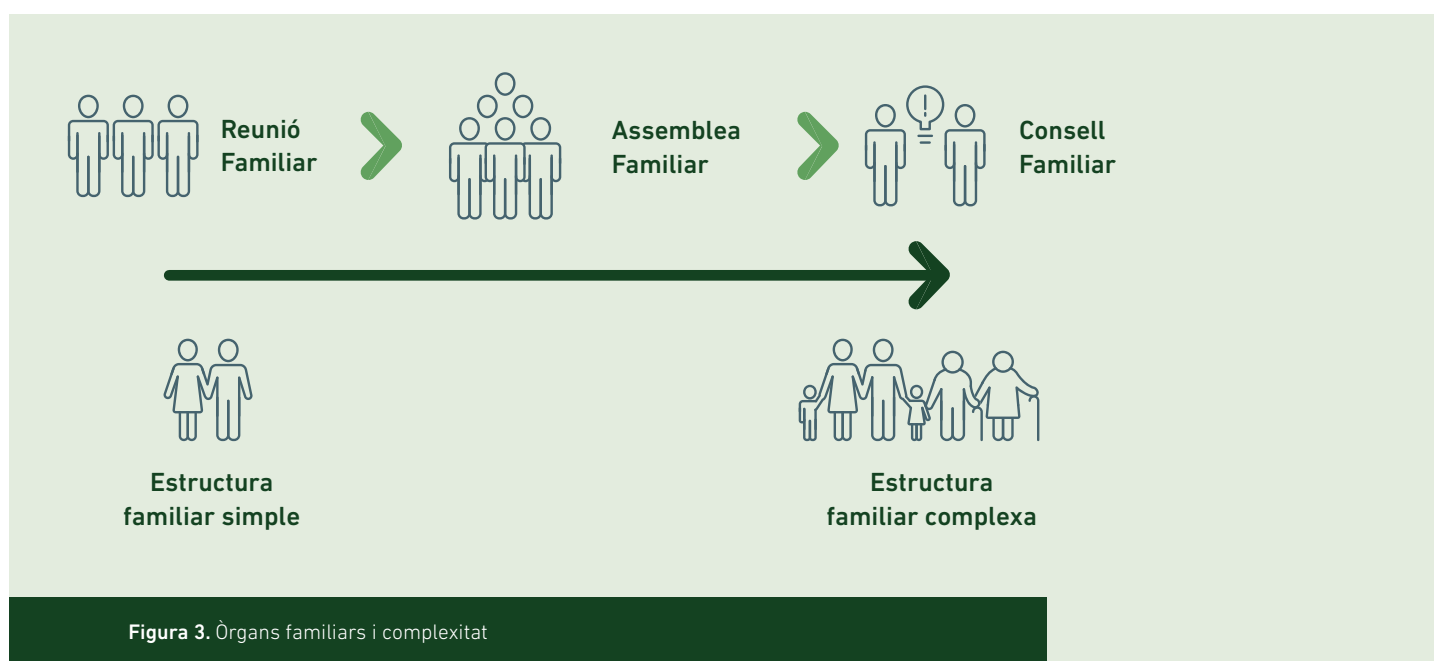


Figura 2. Estructura del govern d'una empresa familiar

El Consell de Família és considerat, per tant, un òrgan de la família empresària, tal com el Consell d'Administració és el màxim òrgan de gestió i responsabilitat sobre l'empresa. Una estructura empresarial amb una certa complexitat es compon d'un òrgan assembleari (la junta d'accionistes) i d'un òrgan gestor i responsable (el consell d'administració). La família empresària, per la seva banda, pot definir un òrgan també ampli (l'assemblea familiar), i un de més restrictiu, amb més poder de decisió i un major àmbit d'actuació en relació amb l'empresa (el Consell de Família). Amb aquesta estructura, és lògic considerar que el Consell de Família és un òrgan que té dret a comunicar-se amb el Consell d'Administració de l'empresa, tal i com ho assenyalen molts experts.

Quan les famílies empresàries són poc extenses, com per exemple, quan estan formades per un membre d'una família o diversos, però viuen sota el mateix sostre, perquè, per exemple, són parella o són pare i filla, la gestió de la família en relació a l'empresa sembla que no requereix d'un òrgan formal com el Consell de Família. De fet, algunes funcions que pot tenir el Consell de Família (com veurem amb major detall més endavant), poden fer-se d'una forma més informal, a través de reunions familiars. Si aquestes reunions són sistemàtiques, i compten amb participació de les mateixes persones i es formalitzen, es convertiren en consells de família espontanis, i si en ells hi participessin tots els membres de la família, serien assemblees familiars.



Es considera que les famílies empresàries amb estructura simple, com són, per exemple, les de primera generació, és probable i natural que tinguin reunions familiars. En canvi, quan les famílies empresàries són més complexes, tal i com és el cas d'empreses de segona generació o posteriors, o quan les famílies empresàries vulguin ser més formals, es recomana que desenvolupin una Assemblea Familiar o un Consell de Família. La figura 3 mostra una classificació dels òrgans de govern familiar en funció del seu grau de complexitat.




Amb l'objectiu també d'analitzar quina forma d'organització és vàlida o adequada per a diferents tipus de famílies empresàries, la taula 2 presenta una comparació d'aquests tres tipus d'estructures: la reunió familiar, l'Assemblea Familiar i el Consell de Família, tot presentant la seva definició, validesa, freqüència de reunions, grau de formalització i principals riscos. Amb aquestes pautes, una empresa pot valorar quina estructura té realment i quina li convindria. En general, el Consell de Família és l'evolució de la reunió familiar, en el sentit d'una major professionalització i eficàcia, i és també l'evolució d'una Assemblea Familiar cap a una major operativitat.

Cas 2: L'ombra familiar

L'empresa Construccions d'Avui S.A. és el resultat dels ingressos obtinguts d'una venda de l'empresa familiar Teules per Sempre S.A., empresa que es dedicava a la distribució de productes per a la construcció i que fou venuda després de la mort del primogènit en un accident de cotxe. La venda va reportar uns ingressos elevats que permeteren iniciar el nou negoci Construccions d'Avui S.A. dedicat al sector immobiliari. La mort del germà gran va deixar un buit en l'àmbit no només familiar sinó també empresarial; era el successor natural per a l'empresa familiar. Els altres dos germans, a mesura que van créixer es varen incorporar al negoci familiar. La trajectòria de Construccions d'Avui S.A. després d'uns anys de bons resultats, entra en una etapa de disminució preocupant de beneficis i, fins i tot, incorre en pèrdues en alguns exercicis. Davant aquesta situació, la resposta del pare, cada cop més gran, és apel·lar a tot allò que hagués fet en Ramon, l'hereu que estava predestinat a agafar les brides de l'empresa i que havia mort tràgicament en un accident. Els germans que són a l'empresa es troben totalment bloquejats davant aquesta situació.

Què pot fer el Consell de Família?

El Consell de Família ha de ser l'espai necessari i essencial on es pugui parlar obertament d'allò que va significar la pèrdua d'en Ramon, la necessitat de fixar unes bases per tal de separar la qüestió familiar i emocional de la que hauria de ser la gestió empresarial, així com esdevenir un lloc on els germans puguin articular i canalitzar els seus sentiments davant una situació de persistent record, i que els paralitza a l'hora de tirar endavant les decisions empresarials que caldria prendre.

	Reunió familiar	Assemblea Familiar	Consell de Família
			
Definició	Trobada formal o informal de manera esporàdica o sistemàtica d'uns quants membres de la família empresària.	Reunió formal amb tots els membres de la família propietària segons uns reglaments. Els familiars polítics en són considerats en alguns casos com a membres.	Estructura formada per un grup de persones que representen a una família empresària que s'organitza formalment per gestionar la relació de la família amb l'empresa familiar.
Validesa	Aquesta fórmula és el model més simple d'organització de la família empresària i pot ser efectiu en famílies poc extenses, normalment en empreses de primera generació i en etapes no madures de l'empresa.	És una estructura molt representativa de la família adequada per a famílies complexes. Es recomana per a famílies a partir de 5 fins a 40 membres. En casos de famílies més nombroses, l'Assemblea Familiar com a estructura és més difícil que sigui operativa. L'Assemblea és més eficaç i eficient quan s'organitza formalment i és més sistemàtica.	Si es controla la composició del Consell de Família en qualitat i quantitat i s'apliquen sistemes professionals de gestió de l'òrgan, el Consell de Família és vàlid per a famílies de qualsevol dimensió i complexitat i per a empreses familiars de qualsevol generació i dimensió.
Freqüència	Esporàdica o periòdica	Periòdica	Periòdica
Formalització	Reunions informals, sense convocatòria formal, ordre del dia, ni reglament de funcionament i sense definició dels canals per implementar les decisions.	Alta, per a convocar un nombre important de membres de la família. Les convoca la persona líder de l'assemblea, i són més productives quan es programen correctament (amb un ordre del dia, una convocatòria feta amb antelació, etc.)	El Consell de Família és una estructura definida explícitament i el seu grau de formalització pot ser elevat.
Riscos	No és eficaç en cas de famílies extenses o més complexes (diferents unitats familiars, edats diferents, etc.). En aquests altres casos es recomana organitzar un Consell de Família.	Una Assemblea massa gran és més difícil d'organitzar i perillosa tant la seva eficàcia com la seva eficiència. En aquests casos es recomana la creació d'un Consell de Família delegat de l'Assemblea així com altres estructures si es consideren necessàries.	Un elevat nombre de persones en el Consell en redueix la seva eficiència, i una qualitat inadequada dels membres en disminueix l'eficàcia. Llavors es recomana organitzar una Assemblea més àmplia i tenir un Consell més reduït.

Taula 2. Definició dels diferents òrgans d'empresa familiar.

3. Tipus de consells de família i competències

3.1. HI HA DIFERENTS TIPUS DE CONSELL DE FAMÍLIA? QUIN TIPUS DE CONSELL S'ADAPTA MILLOR A LA MEVA FAMÍLIA?

El desenvolupament del model dels tres cercles i els seus tres sistemes - propietat, família i empresa- va permetre considerar també l'evolució temporal de cada sistema al llarg del temps. El desenvolupament i l'evolució de cada òrgan o estructura de govern d'acord amb el desenvolupament i l'evolució de cada sistema i així com del conjunt, hauria de donar lloc a l'aparició de tipologies de juntes d'accionistes (propietat), de consells d'administració (empresa) i de consells de família (família) diferents adequats a cada situació. En el cas del Consell de Família, les diverses tipologies es troben resumides en la taula 3, d'acord amb la proposta de Eckrichi McClure (2012):

Etapa familiar	Tipus	Qüestions principals	Característiques
Fundador (G1): Pares i joves	Taula de cuina	Qui agafarà el negoci? Com s'educarà als fills? Hi haurà conflicte en la transmissió del negoci?	Reunions familiars de caràcter informal i amb poca freqüència.
Fundador envellit: Pares (G1) i adults (G2)	Menjador	Definir els interessos de la següent generació Planificació de la transmissió patrimonial de G1 a G2	Les reunions es fan més d'un cop a l'any i s'hi introdueixen temes d'accionariat.
Germans: Pares (G1) i fills/es de mitjana edat (G2) amb fills/es adolescents (G3).	Taula de negociació	Tensió entre la G2 i la G1, així com els diferents integrants de la G2 (si n'hi ha) Ambigüitat del rol del fundador (G1) i de la G2 dins el negoci familiar.	Consell de Família de tots els adults
Germans envellits: Pares (G2) i fills i cosins (adults) (G3)	Taula de collita	la G2 té tot el control de l'organització. G3 es comença a involucrar, tot i que sense tenir un rol clarament definit. Possibles complicacions per divorcis o altres tensions familiars.	Consell de Família de tots els adults
ConSORCI de cosins: Cosins (G3) amb els seus respectius fills (G4)	Taula rodona	G3 té el control. Família més gran i dispersa geogràficament, fet que pot suposar una possible amenaça per a la cohesió i la seva estabilitat i harmonia.	Consell de Família representatiu (membres escollits)

Taula 3. Tipologia de Consells de Família (G1, G2 i G3 es refereixen a primera, segona i tercera generació)

En síntesi, els cinc tipus de Consell de Família segons l'etapa de maduresa en què es troben, es poden resumir com segueix:

1. Fundacional jove: el poder sol estar únicament en el fundador de l'empresa. (taula de cuina).
2. Fundacional envellit: S'involucra la següent generació, els fills del fundador (taula de menjador).
3. Societat de germans: Els fills del fundador posseeixen el control de l'empresa (taula de negociació)
4. Societat de germans envellits: En formen part la tercera generació de la família (taula de collita).
5. Consorci de cosins: La tercera generació, que té el poder, escull els representants per al Consell (taula rodona).

Existeixen altres classificacions sobre tipologies de Consell de Família, com la de Leach (2012) que mostra la Taula 4, i que distingeix entre:

- Reunions familiars: Informals, freqüents i aquelles que involucren a tota la família nuclear; característiques de la primera generació.
- Consells de Família joves: De naturalesa formal, substitueix a les reunions familiars informals i involucra a tots els membres de la família (de vegades amb l'excepció de la família política). El jove Consell de Família sol reunir-se amb especial intensitat i freqüència en la seva constitució, a causa de la quantitat de qüestions a regular i de polítiques a adoptar. Es tracta d'un Consell de Família típic en l'etapa de societat de germans.
- Consells de Família madurs: Amb una estructura formal més detallada i caràcter representatiu, és a dir, format per membres triats per la família d'acord a criteris prèviament fixats per l'assemblea familiar o conjunt de la família. Es reuneix entre 2 i 6 vegades anualment.

	Reunions familiars	Consell de família jove	Consell de família madur
Etapa familiar	Propietari gerent	Societat de germans	Consorti de cosins
Prioritats de govern familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Valors familiars i missió. • Recolzament a fundadors sostenibilitat. • Noves idees de negoci. • Educació i competències de la generació següent. • Preparació en lideratge i propietat a la generació següent. • Successió i transició en el lideratge. • Jubilació i planificació patrimonial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar els valors familiars. • Treball en equip i comunicació. • Desenvolupament de polítiques família-empresa (ocupació, propietat, etc.). • Pràctiques de govern corporatiu. • Professionalització de la gestió. • Comunicació intergeneracional. • Mantenir la propietat familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar els valors familiars. • Unir la família i gestionar les diferències. • Gestionar els rols i expectatives dels familiars implicats en el negoci. • Definir els drets i les obligacions dels accionistes que no treballen a l'empresa. • Assegurar canals eficients de comunicació. • Programes de filantropia i responsabilitat social familiar. • Acordar un pla a llarg termini per a cohesionar la família.

	Reunions familiars	Consell de família jove	Consell de família madur
Procediments	Informal	Formal	Formal i reglamentat
Members	Família nuclear	Acostuma a estar obert a tothom, subjecte a restriccions (ie., conjugues) segons acordi la família.	Un grup de membres de la família representatiu, seleccionat o escollit segons criteris de qualificació establerts per l'Assemblea Familiar.
Dimensió	Petit, sense un nombre fixe.	Depèn de la dimensió de la família i dels criteris de selecció, en general entre 5 i 10 membres.	Fins a 10 membres escollits per l'Assemblea Familiar que representen a totes les generacions, branques, descendents i conjugues.
Nombre i freqüència de les reunions	Normalment fan reunions freqüents tot aprofitant les trobades habituals de la família.	El Consell de Família es reuneix habitualment amb una freqüència d'1 o 2 vegades l'any, per a abordar qüestions que requereixen d'aquest ritme de treball. En acabat la norma és que es facin entre 2 i 4 reunions l'any	El Consell de Família es reuneix entre 2 i 6 cops l'any, o més vegades, segon el nombre i la urgència dels temes a tractar.
Agenda típica de treball	<ul style="list-style-type: none"> • Atreure l'interès dels fills sense pressionar-los. • Pla de successió (pas a pas) i continuïtat. • Preparació dels proper líders. • Planificació patrimonial —principis i qüestions pràctiques. • Recolzament familiar als nous líders familiars 	<ul style="list-style-type: none"> • Definició de valors i transmissió a la propera generació. • Revisió i adaptació del protocol familiar. • Definició de requisits per a la incorporació de familiars a l'empresa. • Polítiques de retribucions o altres beneficis familiars. • Plans de desenvolupament de carrera per a la següent generació. • Seleccionar consellers externs i independents per al Consell d'Administració. • Prevenció i gestió de conflictes entre germans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el reglament de relacions entre el Consell de Família i l'administració de l'empresa. • Gestionar les peticions d'accionistes familiars que vulguin vendre la seva participació. • Establir línies de recolzament als membres emprenedors de la família. • Definir la política de comitès i supervisar-ne el funcionament (comitè de filantropia, del protocol, etc.). • Supervisar que el Consell d'Administració compleixi les polítiques dels accionistes sobre deute i palanquejament financer. • Planificar la formació sobre comunicació entre accionistes, Consell d'Administració i família.

Taula 4. Evolució dels consells de família.

3.2. QUINES SÓN LES ATRIBUCIONS DEL CONSELL DE FAMÍLIA?

Les famílies empresàries han d'acordar quines atribucions volen donar al Consell de Família sobre els camps de discussió i decisió, en relació a aspectes de funcionament de la família empresària i de relació amb l'empresa familiar. La diversitat d'òrgans de govern, tant empresarial com familiar, es pot veure a les taules 5 i 6. La taula 5 mostra el percentatge d'òrgans de govern existent a les empreses familiars d'àmbit espanyol, i la taula 6 a nivell català. A més, la taula mostra el percentatge de familiars presents en cadascun dels òrgans. Així, a tall d'exemple es pot veure com a escala estatal el Consell de Família està present en l'11,3% de les empreses i l'Assemblea Familiar en el 7,5%. Percentatges que en l'àmbit català s'incrementen substancialment, atès que el Consell de Família és present en el 31,2% de les empreses familiars catalanes, i l'Assemblea Familiar en el 17,9%.

27

	Existe	
	Si	No
Administrador únic	61,2%	38,8%
Administradors mancomunats o solidaris	32,7%	67,3%
Consell d'administració	35,0%	65,0%
Equipo directiu	37,9%	62,1%
Consell de familia	11,3%	88,7%
Assemblea familiar	7,5%	92,5%

Taula 5. Òrgans de Govern de les empreses familiars a Espanya (Corona i altres, 2018)

		%existència	%familiars	Només Familiars
Direcció	Administrador únic	30,74%	70,51%	62,82%
	Direcció mancomunada	21,06%	62,82%	5,13%
	Equipo directiu	78,44%	84,61%	16,57%
Propietat	Consell d'administració	64,68%	80,85%	17,02%
	Junta accionistes	58,25%	84,56%	12,96%
Família	Consell de familia	31,19%	100,00%	100,00%
	Assemblea familiar	17,89%	100,00%	100,00%

Taula 6. Existència i composició dels òrgans de govern a les empreses familiars catalanes (ASCEF, 2017)

A continuació es descriuen les atribucions possibles i, sovint recomanades per al Consell de Família, distingint si són atribucions vinculades al govern de l'empresa o al govern de la família.

3.2.1. RESPECTE AL GOVERN DE L'EMPRESA

En general, en les relacions del Consell de Família amb el govern corporatiu o govern de l'empresa familiar, les atribucions que una família li pot atorgar són:

- Servir de fòrum d'informació i debat familiar on es discuteixin i adoptin posicions de la família, o s'aconsegueixin consensos que seran defensats pels membres familiars que tenen presència en els òrgans de govern de l'empresa.
- Servir de canal de comunicació que permet a la família "parlar amb una sola veu" en els òrgans de govern de l'empresa.
- Protegir l'empresa de la família, actuant com a "parallamps", tot evitant les intromissions indegudes dels membres de la família en les funcions pròpies dels òrgans de govern de l'empresa

Més en concret, respecte a les estructures de govern de l'empresa, les competències del Consell de Família poden ser les següents:

- Junta d'Accionistes: informar sobre situacions personals, sensibilitats, desitjos, expectatives i polítiques acordades pels membres de la família. En tot cas, el Consell no ha d'interferir en decisions pròpiament encomanades a aquest òrgan, com poden ser els nomenaments o destitucions de membres del Consell d'Administració, o l'aprovació del repartiment de dividends en cada exercici.
- Consell d'Administració: coordinar les qüestions relatives a la planificació estratègica i al control directiu i d'acompliment de l'organització. El Consell ha d'evitar entrar en qüestions com el nomenament de directius clau per a l'empresa o per a la direcció general.

Cas 3: El xoc generacional

L'empresa GENERA, SA, fundada fa 40 anys, està dirigida pel fundador, l'Enric i la seva filla, l'Elisenda. El sector on competeix està avançant ràpidament en la transformació digital. Aquest tema és sovint un tema de discussió a l'empresa perquè l'Enric no veu la necessitat de transformar l'empresa, però l'Elisenda està convençuda que cal, opinió que comparteixen els directius més joves de l'empresa. Però alguns directius més madurs es situen més a prop de l'opinió del fundador. En les reunions familiars, la mare i el fill gran, que no està implicat en l'empresa, tampoc veuen clar que l'empresa hagi de canviar. Aquestes diferències han generat algunes discussions en alguns dinars familiars durant els últims mesos. És a dir que aquesta divergència entre pare i filla genera tensions en la família i diferències en l'empresa, i fan que l'Elisenda senti que no té prou poder dins l'empresa, i que les seves idees no troben un bon encaix. També li fan pensar que potser és el moment que el pare es retiri de l'empresa. Fins i tot en algun moment de crisi, l'Elisenda s'ha plantejat marxar de l'empresa familiar.

Què pot fer el Consell de Família?

El Consell de Família pot debatre sobre el tema de la transformació de l'empresa des d'un punt de vista familiar, però segurament ha de deixar aquest tema per a la valoració del Consell d'Administració. El Consell de Família ha de decidir quina confiança i poder dipositen en l'Elisenda, i incentivar a prendre decisions sobre la propietat o sobre la responsabilitat per tal que ella se senti més integrada en l'empresa. El Consell també pot influir en arribar a consensos sobre la retirada de l'Enric.

3.2.2. RESPECTE AL GOVERN DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

En les relacions del Consell de Família amb el govern de la família les seves competències serien:

- Conduir les reunions familiars, és a dir, organitzar a la família i gestionar aquesta estructura. Constituir el consell suposa la transició d'una etapa de reunions informals i discontinües a un període de reunions formalitzades, legitimades i periòdiques.
- Escoltar als membres de la família empresària per tal de conèixer quines són les seves necessitats i expectatives, tot facilitant la cohesió dels membres de la família entre si i amb l'empresa i, la seva felicitat.
- Educar i atendre el desenvolupament personal, empresarial o professional dels membres de la família. Aquesta funció educadora és clau per al desenvolupament de la família empresària.
- Acordar polítiques de govern de la família i aprovar el protocol familiar.
- Acordar la incorporació de familiars a la empresa.

En coherència, per a les altres estructures possibles de la família empresària, la seva competència seria:

- **Assemblea Familiar:** el Consell informa l'Assemblea sobre l'evolució de les polítiques acordades i sobre l'exercici dels òrgans de govern empresarials.
- **Comitès de família:** el Consell crea i empodera o delega les funcions necessàries per a que els membres de la família actuïn en comitès, per a desenvolupar l'acordat (comitès d'educació, emprenedoria, gestió del patrimoni, etc.).

Cas 4: L'herència sobtada

L'empresa HERE, SA ha patit un daltabaix important perquè el que semblava una petita indisposició del propietari es va convertir en una infart amb el pitjor resultat possible. El senyor Lluís, que només tenia 59 anys, va faltar d'un dia per l'altre. Tota la família estava consternada. Els tres fills van heretar les accions de l'empresa que eren propietat del senyor Lluís, un 60%, cadascun a parts iguals. Dos dels fills treballen a l'empresa i l'altre no. La successió a l'empresa no estava planificada perquè el senyor Lluís estava en plena forma. Amb la mort del pare, no està clar qui ha de liderar l'empresa i quin paper ha de fer el germà propietari però no implicat, fins ara, a l'empresa.

Què pot fer el Consell de Família?

El Consell de Família pot ser l'òrgan on gestionar aquest procés de dol a la família empresària i per treballar quines opcions hi ha en relació al lideratge de l'empresa, tot buscant solucions possibles segons les expectatives i les capacitats dels possibles successors familiars.

■ 3.3. QUINS OBJECTIUS HA DE TENIR UN CONSELL DE FAMÍLIA?

A continuació es descriuen els objectius que ha de tenir un Consell de Família en relació a quatre camps d'actuació: el govern de l'empresa, el govern de la família, la gestió del patrimoni familiar i la filantropia.

■ 3.3.1. RESPECTE AL GOVERN CORPORATIU DE L'EMPRESA

El Consell de Família ha de definir com es relaciona amb la Junta d'Accionistes i el Consell d'Administració. En primer terme, serveix com a centre d'intercanvi d'informació i debat familiar on es discuteixen i adopten posicions de la família i s'arriba a consensos. En el consell, es fixen posicions respecte a les juntes d'accionistes o consells d'administració, que després caldrà canalitzar per mitjà dels membres del Consell que formen part de la Junta d'Accionistes o del Consell d'Administració. Una altra alternativa ordenada de comunicació és la del Consell de Família cap al Consell d'Administració, normalment de president a president. D'aquesta manera, el Consell de Família s'erigeix com la via legitimada de comunicació entre la família i l'empresa, permet que es traslladi un únic criteri al Consell d'Administració, i així es poden evitar les intromissions directes dels membres de la família en les funcions principals dels òrgans de govern corporatiu.

En resum, el Consell de Família té com a objectiu arribar a consensos sobre els valors, missió, visió i estratègia de la família, pels canals determinats, que pot ser directament de presidència del Consell de Família a presidència del Consell d'Administració, o també a través dels membres pertanyents a ambdues estructures. Per mitjà del diàleg, el debat i l'arribada a acords i consensos, el Consell de Família ha de servir per a alinear expectatives, afavorir la comunicació i reduir el conflicte dins la família, amb l'exercici d'un efecte indirecte positiu sobre l'empresa.

El Consell de Família pot influir, per tant, en l'estratègia de l'empresa, el seu model de negoci, el nivell de risc, etc. Però com a tasques fonamentals i exclusives del Consell cal considerar la transmissió dels valors i la visió de la família empresària a tots els membres de la família, sobretot a les noves generacions. D'aquesta manera, el Consell treballa per la continuïtat generacional. Aquesta finalitat exigeix generar valors compartits i un compromís amb el projecte comú, tot adoptant certes regles i assegurant el seu compliment.

Cas 5: La inconsistència

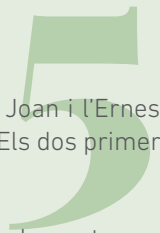
L'empresa INCON, SA, fundada fa 65 anys per l'avi, va passar després als dos germans, el Joan i l'Ernest. Actualment hi ha 3 membres de la tercera generació implicats, la Glòria, el David i la Judith. Els dos primers són germans i la Judith és cosina seva.

El Joan i l'Ernest estan formalment jubilats però el Joan (el senyor Joan) encara conserva alguna tasca a l'empresa i hi va a treballar cada dia, però només el matí.

L'equip directiu, que no és de la família, està format per 4 persones i estan acostumats a rebre instruccions de la Glòria, el David, la Judith, i també de vegades del senyor Joan. Però algunes vegades les instruccions que arriben es contradueixen, tan respecte el què diu el senyor Joan i el què diu la tercera generació, com també entre el què diuen la Glòria, el David i la Judith.

Què pot fer el Consell de Família?

El Consell de Família pot aconseguir un diàleg previ per tal de coordinar valors, objectius, estratègia i mecanismes, i portar l'empresa al punt on la família desitja. Tot el diàleg i el consens que es pugui fer i assolir abans, dins de la família, representa una disminució de la inconsistència i el conflicte en el si de l'empresa.



Si aprofundim en els tres òrgans i nivells relacionats amb el govern corporatiu, cal considerar la funció del Consell de Família respecte a la Junta d'Accionistes, el Consell d'Administració i l'equip de direcció, tal com es realitza a continuació.

ACCIONISTES

Respecte a l'àmbit propi de decisió dels accionistes, la funció del Consell sol ser coadjuvant a la formació de posicions, és a dir, preformar la seva voluntat. En els casos en què hi ha simetria entre els membres del Consell i la Junta d'Accionistes, la funció de govern del Consell de Família resulta més important, més decisòria que la seva funció merament d'informació.

Dins de l'àmbit de decisions del Consell, els temes que s'hi adscriuen serien:

- reinversió de beneficis i dividendes.
- operacions de fusió, vendes o adquisicions.
- aliances estratègiques.
- plans estratègics.
- nivell d'endeutament de l'empresa.
- entrada o sortida d'accionistes.
- pactes d'accionistes.
- obertura de capital a altres socis, sortida a borsa.

Les reunions del Consell es demostren doncs molt eficaces en un ambient de menor formalitat que les juntes d'accionistes, per a informar i servir de fòrum de discussió i debat de tots els temes importants.

Aquesta situació és encara més important en empreses de dimensió reduïda, perquè com mostren les dades de la taula 7, l'existència d'un pla estratègic formal és més freqüent a mesura que augmenta la dimensió empresarial. Per tant, empreses petites sense Consell de Família i sense pla estratègic són molt més propenses a incórrer en situacions de conflicte.

	Posee plan estratègic	No posee plan estratègic	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%

Taula 7. Pla estratègic formal i dimensió empresarial





CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

Respecte al Consell d'Administració, el Consell de Família té l'autoritat derivada de reflectir la voluntat dels accionistes. En aquest sentit, les funcions més típiques del Consell de Família són:

- Propostes de nomenament i sortida del president del Consell d'Administració.
- Propostes de nomenament i sortida de consellers familiars.
- Propostes de nomenament i sortida de consellers externs i independents.
- Avaluació de l'acompliment del Consell d'Administració.
- Rebre informació i ser consultat pel Consell d'Administració.

Cal dir, que com a norma general, la presidència del Consell d'Administració es consensua a nivell de Consell de Família, malgrat que és un càrrec que ha de ser objecte de nomenament en el si del propi Consell d'Administració.

DIRECCIÓ I GESTIÓ

A nivell de decisions de direcció i de gestió, el Consell de Família sol romandre al marge. Tanmateix, hi ha algunes qüestions sensibles a les famílies empresàries que, d'una o altra manera, són o poden ser objecte de supervisió per part dels consells de família, com ara:

- La selecció de la persona que actua com a CEO i dels directius clau de primera línia.
- Els nomenaments o sortida de membres de la família de l'empresa.

Habitualment, la qüestió referent a si el CEO ha de ser o no membre de la família adquireix major rellevància en el si del Consell que la qüestió d'ordre més pràctic del seu nomenament o de la seva avaluació d'acompliment.

A tall d'exemple, la figura 4 mostra els principals criteris considerats per les empreses familiars a l'hora de triar el successor (Corona i altres, 2018), criteris que només estan consensuats en el 32,5% de les empreses familiars que van ser enquestades a l'estudi. Sense criteris clars, és molt probable que les empreses hagin d'afrontar situacions conflictives en un dels moments més crítics de qualsevol empresa familiar, com és ara la successió.

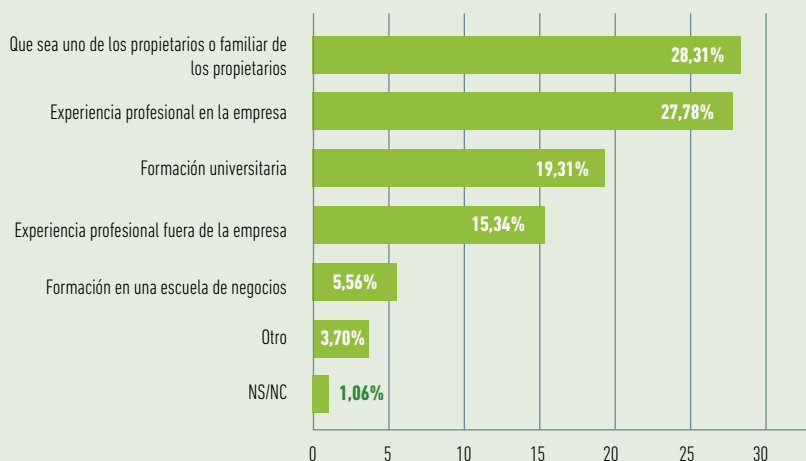


Figura 4. Principals criteris utilitzats per a l'elecció del successor

Cas 6: L'infern està ple de bones intencions

La Isabel i el Paco II són dos germans que representen dins la descripció de les empreses familiars allò que s'anomena sibling partnership o conjunt de familiars més propers. Els seus pares, el Paco I i la Josefina, varen iniciar un negoci de venda de conills als mercats de la comarca. Tenien una petita granja que els proporcionava el producte necessari per arribar als tres mercats setmanals i satisfer una demanda cada cop més creixent. Tenien un bon producte i el boca-orella als mercats feia que cada dia hi anés més gent a comprar els conills que venien. Fins i tot hi havia clients que anaven directament a les seves instal·lacions a comprar conills de les seves granges. En veure tot aquest increment de la demanda, la Josefina, que tenia un esperit més emprenedor que la resta, va proposar al seu marit que ampliés les granges de conills i com que tenien coneixements de granges, que diversifiqués també el negoci amb granges de porcs. De fet, al poble del costat n'havien instal·lat un escorxador i de problemes de venda no en tindrien.

A tot això, la Isabel i el Paco II anaven creixent i ajudaven en tot el que podien a l'empresa, mentre estudiaven. El Paco II va estudiar veterinària i la Isabel administració i direcció d'empreses. Al Paco II, gestionar les granges i supervisar-les li agradava molt; la Isabel per la seva banda entenia el negoci i per això es va ficar en la gestió, atès que aquell petit negoci de venda de conills s'havia transformat en 20 granges de conills i en més de 30 granges de porcs. De fet, varen crear el seu propi escorxador de conills i s'havien convertit en els subministradors de carn de conill d'una gran superfície comercial. Qui havia fet aquesta operació era la Isabel, i el Paco II ja li anava bé. Els pares, el Paco I i la Josefina, veient que el negoci anava molt bé i que el nivell de col·laboració i compenetració entre germans era excel·lent, deixaren el negoci al 50% a cadascú, perquè formaven un gran equip.

Passat un temps, la gran superfície comercial volia fer una integració vertical i pretenia fer-se amb aquells proveïdors clau per al seu negoci. L'oferta arribà a la Isabel i fou tan bona que, acostumada a prendre les decisions com estava, va dir que sí, però ho feu de manera unilateral. Era una bona venda, però aquesta unilateralitat per part de la Isabel va provocar una trencadissa en l'equip que formaven, tot i que els ingressos

de la venda foren molt quantiosos. La Isabel havia donat el vistiplau a la venda de la part del negoci amb la que van començar els seus pares sense el consentiment del Paco II. L'oferta era tan bona, que no podia dir que no, en paraules de la filla i encara els quedava la part del negoci dels porcs, que era el que més li agradava de gestionar al Paco II.

Què pot fer el Consell de Família?

Com tot havia anat bé, en primer lloc ni existia aquesta estructura de govern familiar. La seva existència hagués estat positiva per a tots els membres de la família empresària, fins i tot a l'hora d'analitzar si la decisió de deixar l'empresa al 50% entre els dos germans era l'opció més adequada. En segon lloc, el Consell de Família havia de ser el lloc de debat i presa de decisions en l'àmbit del negoci pel que fa a la venda d'una part del mateix. L'existència del Consell de Família ajuda a sistematitzar els mecanismes de presa de decisions de l'empresa familiar.

3.3.2. RESPECTE AL GOVERN DE LA FAMÍLIA

El Consell de Família és una estructura que garanteix el diàleg dins la família empresària. Quan un Consell s'instaura, cal definir els membres, el lloc i freqüència de reunió i determinar els objectius del Consell així com l'abast de la seva activitat. Organitzar un Consell suposa canviar reunions informals i discontinües per un període de reunions formalitzades, legitimades i periòdiques.

Per mitjà de la seva activitat, el Consell de Família serveix per escoltar i tenir cura dels membres de la família empresària, conèixer les seves necessitats i expectatives, facilitar la unitat familiar i empresarial i, en el fons, ajudar a aconseguir la felicitat de cada membre. Un altre objectiu central per al Consell és l'educació dels membres de la família i el seu desenvolupament personal, empresarial i professional. Aquestes funcions són essencials per mantenir el llegat empresarial i facilitar la continuïtat del negoci familiar. Finalment, el Consell també s'encarrega d'acordar polítiques de govern de la família i aprovar el protocol familiar. Tanmateix, organitzar un consell, pot portar la família a desenvolupar altres òrgans propis del govern de la família, com l'Assemblea Familiar, el comitè del protocol o d'altres comitès.

Aquesta relació directa entre el govern de la família i el protocol familiar, com a mecanisme per a reduir els possibles conflictes en la família empresària no sempre és tan clara. Així, la figura 5 mostra com només un 11,3% de les empreses familiars disposa d'un protocol familiar escrit. I del gairebé 90% d'empreses que no en tenen, un 75% afirma que el motiu és que no el consideren necessari.

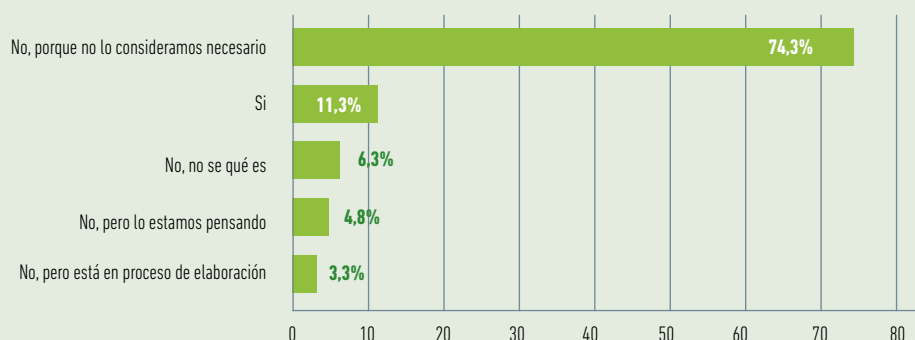


Figura 5. Percentatge d'empreses que tenen un protocol familiar escrit (Corona i altres, 2018)

Si analitzem aquesta informació només tenint en compte les empreses familiars catalanes, la figura 6 ens mostra que un 11,9% de les empreses familiars reconeix disposar d'un protocol familiar escrit, i un 58,7% manifesta que no en té perquè no ho necessita.

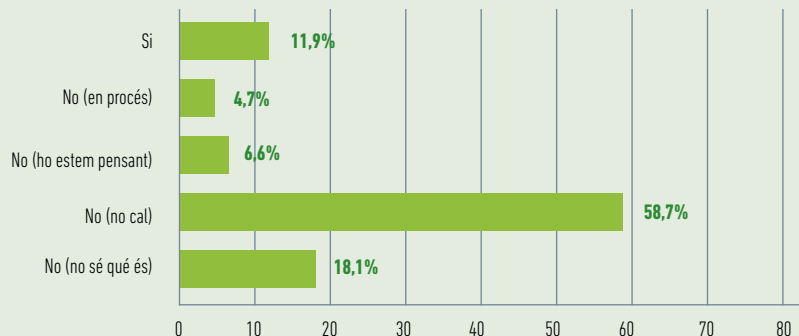


Figura 6. Percentatge d'empreses familiars catalanes que tenen un protocol familiar escrit (ASCEF, 2017)

Si haguéssim de sintetitzar les funcions comentades, el llistat seria el que segueix:

- discutir i aprovar el protocol familiar o els acords familiars;
- establir els criteris de pertinença als òrgans de la família: Consell de Família i Assemblea familiar;
- organitzar les reunions i els viatges familiars;
- crear i administrar fons familiars;
- atendre als membres de la família;
- establir la visió a futur de la família;
- establir els codis de conducta i vetllar pel bon nom i la reputació familiar;
- assegurar la unitat familiar, anticipar i resoldre conflictes;
- gestionar la transició generacional i la successió.

3.3.3. RESPECTE AL PATRIMONI

Moltes empreses familiars tenen algun nivell de política patrimonial, encara que només algunes separen la gestió patrimonial i fan ús d'assessors professionalitzats. Només en casos molt comptats s'ha professionalitzat completament l'estructura d'administració patrimonial i s'ha constituït una oficina familiar pròpia, el què en anglès es coneix com a *family office*.

Així, en relació amb l'administració del patrimoni familiar es poden esmentar aquestes funcions per al Consell de Família:

- determinar una estratègia patrimonial de la família;
- fixar el nivell o perfil de risc;
- segmentar l'activitat patrimonial (immobiliària, financera, capital de risc, ...);
- determinar l'estructura professional;
- indicar els serveis a prestar als membres de la família.

3.3.4. RESPECTE A LA FILANTROPIA

En la creació i l'administració de la riquesa, una activitat pròpia de les famílies empresàries és la filantropia, que també correspon de plantejar dins l'àmbit del Consell de Família amb funcions com les següents:

- definir la visió de la família en la filantropia;
- constituir la fundació familiar o altre vehicle;
- nomenar als membres de la junta directiva i dels consells assessors de la fundació o altra estructura;
- definir els fons i la seva procedència per finançar les activitats;
- acordar i complir els compromisos d'aportació de fons o treball a projectes;
- rebre informació i avaluar l'acompliment d'aquestes activitats.

Cas 7: L'ànima social de l'empresa

L'empresa Vidres i vitralls S.A. té una història centenària. La seva trajectòria era la d'una empresa que donava servei a les empreses de la construcció i que feia vitralls per a cases particulars. Va haver-hi un punt que va provocar el creixement d'aquesta empresa; la seva expansió es va donar a partir del fet que un dels seus vitralls van sortir en una de les pel·lícules que van tenir més acceptació comercial als anys 90 del segle passat. El Robert, de la tercera generació de la família, no feia molt que s'havia incorporat a l'empresa quan l'empresa va viure aquest "boom".

El Robert es va incorporar al negoci familiar després de fer de voluntari durant uns anys en una fundació a l'Índia, a finals de la dècada dels 80. Sempre va tenir clar que no deixaria mai de col·laborar en aquell projecte que tant el va impressionar. Cada any dedicava les seves vacances a col·laborar amb aquella fundació; organitzava també exposicions per recaptar diners per als projectes i feia mans i mànigues per col·laborar-hi sempre que podia. En aquesta tasca s'hi van afegir també la seva muller i un dels seus tres fills. Era una col·laboració permanent però gens sistematitzada, i d'alguna manera, es duia a terme amb poc ordre.

Què pot fer el Consell de Família?

En aquest cas, pot contribuir a la creació d'una fundació familiar a través de la qual es canalitzi aquesta filantropia de la família empresària. Aquesta fundació pot contribuir a organitzar unes activitats que, de fet, formen part del propi ADN de la família i d'aquesta manera acomplir els compromisos personals i també empresarials de la família empresària.

4. Reglament del Consell de Família

4.1. QUINA EFICÀCIA JURÍDICA TÉ UN REGLAMENT DEL CONSELL DE FAMÍLIA?

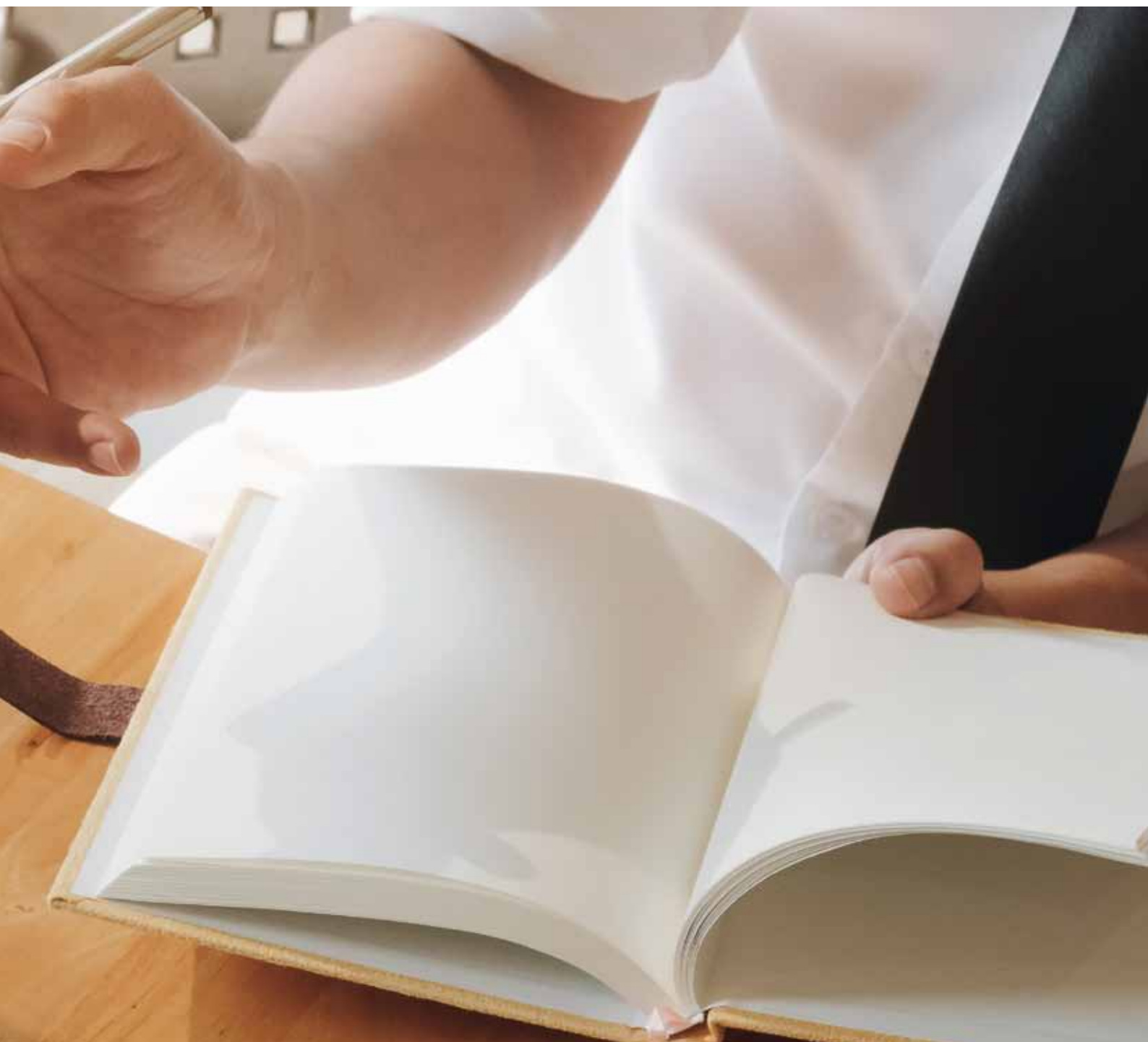
39

El Reglament del Consell de Família participa de la mateixa naturalesa jurídica que el Protocol Familiar, i gaudeix, en una primera aproximació de la mateixa eficàcia vinculant o, si més no, presenta una problemàtica jurídica semblant.

En efecte, el Protocol Familiar, o *Family Constitution* com es coneix en el món jurídic anglosaxó, neix amb la finalitat de disciplinar les relacions entre l'empresa familiar i la família empresària. La seva finalitat bàsica és gestionar el sistema complex de múltiples elements popularitzat per Davis i Tagiuri, representat gràficament com un diagrama de Venn amb tres cercles que s'interseccionen (propietat, empresa i família). El repte d'aquest sistema és garantir l'adequada coordinació entre els tres subsistemes, reduint la possible influència negativa o contraproduent de cada subsistema sobre els altres. Atès que el protocol familiar està mancat d'una regulació legal, s'instrumenta a través del que, en dret patrimonial privat, es coneix com a principi de l'autonomia de la voluntat. Dit d'una altra manera, descansa sobre la capacitat dels integrants de la família empresària de construir les seves pròpies relacions jurídiques i econòmiques, sobre la base d'un principi d'autoregulació, que tan sols ha de respectar els límits legals infranquejables de les normes imperatives i prohibitives de l'ordenament jurídic.

Des d'aquesta perspectiva, i com ha assenyalat en més d'una ocasió la jurisprudència civil del nostre Tribunal Suprem, el Protocol Familiar gaudeix d'una mera eficàcia contractual inter partes, inoposable a tercers. Aquesta afirmació, cal matisar-la amb la previsió reglamentària de la seva publicitat registral que es contenia en la Disposició Final Segona, Apartat 3, de la ja derogada Llei 7/2003, d'1 d'abril, de Societat Limitada Nova Empresa, que es va desenvolupar en el Reial Decret 171/2007, de 9 de febrer. En el seu article 2.1 defineix el protocol familiar com "el conjunt de pactes subscrits pels socis entre si o amb tercers amb els quals tenen vincles familiars que afecten una societat no cotitzada, en la que tinguin un interès comú amb vista a aconseguir un model de comunicació i consens en la presa de decisions per a regular les relacions entre família, propietat i empresa que afectin l'entitat". El Reial Decret preveu tres formes, alternatives o cumulatives, de publicitat: i) la mera constància de l'existència d'un protocol, amb referència a les seves dades identificatives i no al seu contingut, en l'assentament d'inscripció; ii) el dipòsit del protocol o una part del mateix, en el moment de presentació dels comptes anuals; i iii) mitjançant inscripció del protocol en el Registre Mercantil on podrà constatar l'escriptura pública d'elevació a públic d'acords socials que continguin, en execució del protocol i amb l'expressa menció del mateix, clàusules inscriptibles. Cal dir que aquesta última fórmula és l'única alternativa que contempla una autèntica publicitat registral, en la mesura en què es tracta d'una autèntica publicitat material i no d'una simple publicitat-notícia. En aquest sentit, s'ha plantejat per la doctrina mercantilista la possible inscripció del protocol familiar com a "prestació accessòria" a la seva aportació de capital exigible al soci, que hauria d'establir-se en els estatuts socials "expressant el seu contingut concret i determinat" (article 86 de la Llei de Societats de Capital). Ara bé, i per exigències de publicitat material, si el que es pretén és constrènyer tots els signants a complir el protocol, imposant-lo com una prestació accessòria, el principi de publicitat material suposa que la seva eventual inscripció es condicioni a la determinació detallista de totes i cadascuna de les obligacions assumides en el protocol, i al fet que superin l'exigent filtre de la qualificació favorable del Registrador Mercantil. Aquesta possibilitat, a més de la dificultat jurídica advertida, presenta un inconvenient addicional, i és que per la seva pròpia naturalesa, molts dels pactes i acords, presenten un caràcter familiar íntim incompatible amb aquesta publicitat material. Per exemple, pensem en una eventual clàusula "anticunyats". Per això, acostuma a oferir-se com a alternativa més flexible, que la prestació accessòria consisteixi simplement en l'obligació de subscriure el Protocol Familiar. Aquest plantejament ens sembla més raonable a l'hora de conciliar la necessària privacitat familiar amb l'eficàcia obligacional intra-familiar del protocol, sense perjudici de l'accés al Registre Mercantil d'aquelles clàusules que siguin estrictament imprescindibles per a ser realment eficaces i oposables a tercers, com són les relatives a les limitacions a la transmissibilitat de les accions o participacions socials.





D'altra banda, i com a aquí ens interessa, la Resolució de 4 de maig de 2005 de la Direcció General de Registres i del Notariat ha admès, en virtut del principi d'autonomia privada, la possibilitat de crear "òrgans específics al marge dels legalment previstos", sempre que s'incorpori una regulació detallada quant al seu "nomenament, composició, funcions, ...". És a dir, i sempre que el seu règim orgànic estigui prou determinat en els estatuts socials, caldria plantejar-se la inscripció registral d'un òrgan com és el Consell de Família i del seu règim de funcionament.

Al marge d'aquestes possibilitats genèriques de publicació del Protocol Familiar en el Registre Mercantil, que a més a més de la seva eficàcia contractual vinculant per als seus signants li atribuirien una eficàcia general davant de tercers, no existeix una regulació normativa, ni del Protocol, ni d'altres documents constitutius del govern corporatiu de l'empresa familiar a diferència del que passa amb el Reglament del Consell de Família. No obstant això, en termes generals, s'ha assenyalat que existeixen tres tipus de protocol: i) el protocol com a pacte entre cavallers (*gentlemen agreement*), que vindria a ser una mera declaració d'intencions, i és obligatori només des d'un punt de vista moral; ii) el protocol contractual, que pot instrumentar-se en document públic o privat, com un negoci jurídic multilateral que estableix drets i obligacions entre aquell qui el subscriuen i que els vincula jurídicament, i en el qual s'articulen una sèrie de cauteles, garanties o sancions en cas d'incompliment; i iii) el protocol institucional que, a més a més de tenir eficàcia obligatòria entre els signants, produeix efectes jurítics davant de tercers des de la seva publicació en el Registre Mercantil.

Un Protocol útil i eficaç és una barreja que combina d'aquesta triple tipologia, perquè no totes les clàusules ni tots els pactes gaudeixen del mateix grau d'eficàcia jurídica. Una elemental graduació jurídica ens porta a distingir entre pactes merament declaratius (relatius a la cohesió familiar, la unió i l'harmonia familiar, etc.); pactes amb eficàcia obligatòria, que imposen una obligació concreta de donar, fer o no fer alguna cosa, amb virtualitat autònoma o necessitats d'algun negoci jurídic addicional (per exemple: l'obligació de subjectar-se al règim matrimonial de separació de béns, que requereix la ulterior formalització de capítols matrimonials o d'un *marital agreement*); i pactes que necessàriament han de gaudir de reflex registral per a vincular a tercers aliens al protocol (limitació a la transmissibilitat de les accions i drets d'adquisició preferent).

Aquests plantejaments generals sobre la naturalesa i la vinculació del Protocol Familiar són, *mutatis mutandi*, traslladables al Reglament del Consell de Família. És a dir, estem davant un *instrument d'autoregulació* de l'òrgan de govern de la família empresària que, al nostre parer, ha de tenir l'eficàcia vinculant d'un contracte entre els membres de la família, sense perjudici que pugui contenir també enunciats generals de caràcter valoratiu (cohesió, unió o harmonia familiars), o establir estàndards de comportament (lleialtat familiar, transparència, bona fe, unió fraternal), que són difícils de reduir a un contingut obligacional concret, encara que la seva infracció pels signants pugui donar lloc a un incompliment del protocol susceptible de sancions econòmiques. Quant al seu eventual accés a la publicitat registral, ja hem advertit que la Direcció General de Registres i del Notariat sembla admetre aquesta possibilitat. No obstant això, i al nostre parer, el Reglament del Consell de Família ha de ser concebut com a un *interna corporis*, és a dir un reglament orgànic i de funcionament intern de la família empresària, que no transcendeix ni vincula a tercers, per la qual cosa podria prescindir-se de la publicitat registral pròpia de l'anomenat protocol institucional.

En definitiva, el govern familiar es pot desenvolupar a través de mitjans formals o informals. El creixement de la família i de l'empresa, i l'exigència de bon govern d'empreses familiars no cotitzades de comptar amb òrgans de govern familiar, aconsella dotar-se d'un òrgan formal de govern com és el Consell de Família i aprovar un reglament que estableixi les seves competències i funcions. Assumint que la família empresària no és una font de producció normativa, ha de crear-se en el Protocol Familiar, i complementar-se amb un reglament orgànic que, igual que aquell, té eficàcia obligacional vinculant entre els seus membres i, per tant, ha de ser signat per tots els seus membres si no vol perdre la seva força contractual, sent aconsellable la seva formalització en escriptura pública. Com a contracte privat, el Reglament del Consell de Família estarà sotmès al principi d'autoregulació propi del Dret Privat i, tot i que és possible, no considerem estrictament indispensable la seva publicitat íntegra en el Registre Mercantil.

4.2. COM FER UN CONSELL DE FAMÍLIA EFICAÇ?

L'absència d'una normativa específica sobre el Consell de Família, confereix a la seva regulació, d'acord amb el principi d'autoregulació, un ampli espai de llibertat, la qual cosa permet adaptar-lo a les necessitats concretes de la família. Per això, i amb caràcter previ, és important tenir un concepte clar de què és el Consell de Família i quines funcions se li atribueixen genèricament per, a partir d'aquestes consideracions, construir un marc normatiu adequat a la problemàtica de la família empresària.

QUINES ATRIBUCIONS I FUNCIONS SE LI RECONeixEN AL CONSELL DE FAMÍLIA?

El Consell de Família és l'òrgan de coordinació entre l'empresa i la família, que vetlla pel compliment del Protocol Familiar, la resolució dels conflictes familiars, i que dialoga, consensua o acorda l'agenda estratègica de l'empresa familiar.

La literatura especialitzada atribueix al Consell de Família cinc grans funcions, que han de tenir-se molt presents en el moment d'elaborar el seu reglament, que són les següents:

- 1. Exercir autoritat:** Com a representant de la propietat, li correspon posar límits als assumptes que es tracten en el Consell d'Administració, tot delimitant les seves respectives competències, encara que tampoc pot envair completament l'àmbit d'aquest últim convertint-lo en un òrgan superflu i mancat de contingut. També li correspon canviar les relacions de poder, o distribuir entre els familiars l'exercici de l'autoritat en l'empresa, determinant qui treballarà en l'empresa o exercirà càrrecs directius, la política de dividendes, etc.
- 2. Socialitzar:** És el fòrum familiar adequat perquè els membres de la següent generació prenguin consciència del que significa formar part de l'empresa familiar, i per a la transmissió dels valors i de la cultura empresarial comuna.
- 1. Representació-estatus:** La participació en activitats de l'empresa familiar pot vehicular-se no sols a través dels càrrecs directius de l'empresa, sinó també a través d'activitats culturals, fundacions, o del propi Consell de Família. En aquest sentit, els seus membres poden assumir la representació de l'empresa en àmbits econòmics, socials i culturals.
- 2. Estimular la cohesió al voltant de l'esperit emprenedor:** És l'òrgan encarregat de teixir un projecte comú capaç d'atreure als membres actuals de la família o que la integraran en el futur.
- 3. Crear límits i regles:** És l'òrgan encarregat de regular les condicions per a accedir a llocs de treball en l'empresa, a càrrecs directius, els salaris, la política de dividendes, la preparació de la successió, etc.

A aquesta enumeració inicial de funcions, s'hi poden afegir, des d'una altra perspectiva econòmica més àmplia, les següents:

- **Actuar com a vincle** entre la família, el Consell d'Administració i la direcció de l'empresa: Al Consell de Família li correspon dissenyar la visió estratègica sobre el futur de l'empresa i traslladar-la al Consell d'Administració. Així mateix desenvolupa una funció de supervisió i avaluació del funcionament del consell d'administració, i l'assessora en l'elecció de CEO o direcció general. També pot assessorar a la Junta d'Accionistes en l'elecció dels candidats al consell d'administració.
- **Mantenir la disciplina familiar** en relació a l'empresa i protegir-la de les interferències familiars.

- **Establir i actualitzar els valors:** El Consell de Família assumeix una funció pedagògica evident en aquest àmbit en relació a futures generacions de gestors familiars, tot transmetent-los uns valors i unes responsabilitats, i a la vegada que els fa ser participants en la seva elaboració i actualització.
- **Preparar la successió familiar:** Des de la doble perspectiva, estrictament familiar i de gestió empresarial, prepara la transició generacional.
- **Planificació del patrimoni familiar:** Li correspon la direcció i la supervisió de la *family office* que administra i gestiona el patrimoni familiar.
- **Dirigir l'elaboració i, en el seu cas, la revisió i l'actualització del protocol familiar:** Així mateix, és el fòrum adequat per a impulsar la implementació del protocol familiar mitjançant l'adopció i l'impuls dels instruments jurídics adequats per a garantir la seva màxima efectivitat (capítols matrimonials, pactes de convivència, pactes parasocials, estatuts socials, planificació testamentària, pactes successoris, etc.).
- **Contribuir a la satisfacció de les necessitats financeres de la família:** Per exemple, mitjançant la creació de bosses de liquiditat, en les que es trobi l'equilibri entre l'interès de l'accionista familiar i l'interès general de la família.
- **Contribuir a dissenyar el desenvolupament individual i professional dels familiars:** És el fòrum adequat per a establir les condicions i criteris, i deliberar sobre l'accés de familiars a un lloc de treball, càrrec directiu o al consell d'administració. O, en el seu cas, per a mentoritzar i tutelar la carrera professional dels familiars en un altre àmbit empresarial.
- **Prevenició, gestió i resolució de conflictes familiars:** Té una important funció de mediació en els conflictes familiars, dels membres familiars amb l'empresa o amb tercers.
- **Organitzar celebracions i activitats familiars** i, entre elles, l'Assemblea Familiar: Li competeix informar l'Assemblea Familiar i fer-la participi del desenvolupament i la gestió de l'empresa familiar.
- **Decidir la política d'inversions:** Sobretot quan la bona marxa de l'empresa familiar obre escenaris de diversificació en altres sectors o activitats econòmiques.
- **Decidir l'entrada de socis externs en el negoci familiar o altres decisions estratègiques:** És el fòrum adequat per a decidir la sortida a borsa, l'entrada de socis externs i, en aquest cas, l'adopció de mesures, com la sindicació d'accions o de vot, per a garantir el control polític de la societat.
- **Vetllar per la unitat i l'harmonia familiars:** Un codi de conducta, o un reglament orgànic de funcionament, que ha d'aprovar el propi Consell de Família, pot ser un bon instrument per a estandarditzar els processos de discussió i de debat, i resoldre eventuais conflictes entre els membres de la família.

La delimitació funcional del Consell de Família, l'especificació de les funcions concretes que li són assignades, no té una importància simplement teòrica, sinó que la seva predeterminació, la qual haurà d'adaptar-se a les circumstàncies singulars de l'empresa familiar i al grau de maduresa de la seva estructura de govern familiar, té una extraordinària importància pràctica per a confeccionar un reglament orgànic del Consell de Família que s'adapti a les seves necessitats concretes. Aquesta definició funcional prèvia del Consell de Família constitueix un prius lògic per a confeccionar el reglament que la família haurà de realitzar amb suport d'un operador jurídic extern (advocat o notari).

Cas 8: Els papers de l'auca

El paper havia estat el negoci en què l'empresa PapersdeSempre SA havia basat la seva activitat tota la vida. Després de cinc generacions, el negoci funcionava principalment perquè les primes de la cogeneració que donava el govern de la regió permetien tenir una entrada de liquiditat en el dia a dia, però no perquè el seu core business funcionés; l'elaboració de paper havia quedat en segon terme. Davant un entorn d'una inseguretat jurídica creixent i amb l'eliminació de les primes que rebien les empreses per la cogeneració, el negoci va veure la realitat. No s'havia invertit quan calia en renovar la maquinària, els proveïdors no els entregaven els productes, ni quan calia, ni amb la qualitat requerida i, sobretot, es va veure que l'empresa depenia en exclusiva del cobrament de les primes i no d'allò que durant cinc generacions havia produït, que era el paper.

El "patriarca" d'aquest consorci de cosins va veure com la decisió que havia pres de forma unilateral (qui li portava la contrària!!!), la contractació d'un gerent que segons les seves pròpies paraules, seria la persona que tornaria PapersdeSempre a ser la principal productora de paper del país, no havia estat una decisió encertada. El "patriarca" estava superat, l'empresa estava a punt de tancar quan els nebots del "patriarca" pertanyents a altres branques de la família, van revoltar-se i van aconseguir unir-se en l'objectiu principal: donar continuïtat a l'empresa i obtenir el nombre d'accions necessàries per a canviar les majories. Després de molts d'esforços, l'empresa PapersdeSempre SA va reeixir un altre cop i d'estar a punt de ser venuda, ha passat a ser la primera empresa productora de paper del mercat nacional. A tot això cal afegir els esforços patrimonials de tots aquests cosins i les disputes familiars entre el "corrent renovador" i el "continuista".

Què pot fer el Consell de Família?

El Consell de Família és l'espai on es pot ficar en la seva justa mesura el pes de cada un dels membres de l'empresa familiar, el que hauria de mitigar el pes de figures omnipresents com el "patriarca". Permet debatre sobre les polítiques d'inversions, en aquest cas la renovació de la maquinària necessària per a poder ser competitiu, per esmentar un exemple, o bé la contractació d'alts directius com a part de les decisions estratègiques de l'empresa. El Consell de Família també és un fòrum adequadíssim per a captar l'empenta existent en els membres de la família que en aquest cas van haver de realitzar un "cop d'estat" i canalitzar tot aquest "capital familiar" cap a la situació que de ben segur tots volien, és a dir, la continuïtat de l'empresa.

4.3. QUÈ HA DE TENIR (COM A MÍNIM) UN REGLAMENT DEL CONSELL DE FAMÍLIA?

Partint de les anteriors premisses, de les funcions que es prediquen d'aquest òrgan central del govern corporatiu de l'empresa familiar, i del principi d'autoregulació que permet dissenyar lliurement el seu règim jurídic per a adaptar-se a la situació i a les necessitats d'una família empresària concreta, ens sembla recomanable que un reglament del Consell de Família abordi, com a contingut mínim, els següents aspectes:

- Delimitació objectiva i funcional del Consell de Família.
- Delimitació subjectiva: membres del Consell de Família.
- Competències del Consell de Família.
- Funcionament intern: Convocatòria, quòrum, forma d'adopció d'acords.
- Estructura orgànica: Comissions i *family office*.
- Clàusula de tancament del sistema de govern familiar: Mediació i arbitratge.

A títol indicatiu, l'Apèndix d'aquesta guia conté un índex recomanat de Reglament del Consell de Família, pensat per ser una estructura bàsica que pugui ajudar qualsevol empresa familiar a definir el funcionament del seu propi Consell de Família.

Des d'un punt de vista estilístic, si vol ser un instrument útil ha de tenir una redacció clara i simple, i el seu necessari rigor tècnic ha de conciliar-se, sense sacrificar-lo, amb una nítida vocació pedagògica i formativa. Tots els membres del Consell de Família han de sentir-lo com a propi i veure en ell la via institucional de participació, prevenció i resolució de conflictes de l'empresa familiar.

■ 4.4. PROPOSTA DE REGULACIÓ ESCRITA DEL CONSELL DE FAMÍLIA

■ 4.4.1. QUÈ HA DE REGULAR EL CONSELL DE FAMÍLIA?

En sintonia amb el to pedagògic que entenem que cal imprimir a la redacció del Reglament, seria convenient que la seva regulació s'obris amb una breu referència al Consell de Família com a òrgan representatiu dels interessos familiars i com a espai formal per a la cohesió familiar, i la unió i l'harmonia de la Família.

La raó de ser d'aquest òrgan familiar és la família empresària, la seva adequada coordinació Empresa-Propietat-Família i, en definitiva, el bon govern corporatiu de l'empresa familiar. Per tant, dins de la seva delimitació objectiva, caldrà definir l'empresa i la família, i per a fer-ho pot ser interessant recórrer a la funció auxiliar d'un Annex de definicions. Amb tot, aquí és important fer alguna reflexió addicional del concepte d'empresa.

En efecte, igual que la família, l'empresa evoluciona, o millor dit, l'empresa i la família co-evolucionen, i és possible que l'activitat empresarial originària de la família hagi mudat o s'hagi diversificat. No representa el mateix estadi evolutiu, l'empresa originària i reeixida creada per un emprenedor visionari (el fundador), que el projecte empresarial ja consolidat que inicia un procés de diversificació inversora amb el seu excedent empresarial, o que converteix el seu patrimoni empresarial en patrimoni financer després de l'alienació de tot o part de l'accionariat de l'empresa originària (per exemple: una sortida parcial a borsa en la qual el free float conviu amb un accionariat familiar sindicat). En tots aquests casos, estem parlant d'empresa familiar, constituïda per l'empresa originària, que habitualment continua sent el core business familiar, i per altres inversions financeres o empresarials.

En aquests casos de diversificació empresarial i financera, és convenient ampliar l'àmbit objectiu d'empresa a aquestes activitats empresarials derivades. En aquest sentit, pot ser útil parlar de grup empresarial o de perímetre empresarial, que inclou una o diverses empreses o activitats empresarials, o fins i tot distingir entre diferents perímetres empresarials. Fins i tot en algunes estructures familiars complexes de govern es distingeixen diferents perímetres empresarials a l'efecte de sotmetre'ls a diferents regles de funcionament, votació o entrada en vigor dels pactes constitutius del govern familiar. Una solució alternativa, i més convencional, consisteix a definir específicament el directori d'empreses considerades, que podria incloure's en un Annex.

Cas 9: Un cap, tres barrets

En Romà de cal Llatí fou un visionari. A meitat de la dècada dels 70 va intuir que l'aplicació de la informàtica a l'enginyeria industrial i, més concretament, l'obtenció d'informació del propi procés productiu generava unes dades que, si eren ben interpretades proporcionaven un avantatge competitiu a la seva empresa, en millorar-ne la productivitat, i en fer un producte que era molt millor que el produït per la seva competència tan en qualitat com en preu. Produïa tot un seguit de béns que servien per fer el packaging dels productes transformats del sector agroalimentari. Als seus fills sempre els deia: "tots tenim el bon costum de menjar cada dia, per tant, si som capaços d'estar alerta, sempre ens vindran a buscar a casa nostra. Nosaltres fem que el producte alimentari es pugui conservar i que arribi a les botigues en les millors condicions". Els fills se'l miraven embadalits; era el pare, també el propietari de l'empresa i el director general. En Romà ho era tot a ulls dels fills. Un cap, tres barrets i tothom ho acceptava; més ben dit, no eren capaços de veure cap altra situació que no fos aquesta. En Romà no tenia només el "poder", tenia auctoritas.

Aquestes qualitats però, no es transmeten automàticament, ni se li poden atribuir unilateralment als fills, ni que sigui al primogènit. Dels quatre fills que tenien en Romà i la Júlia, dos van incorporar-se a l'empresa i els altres dos van optar per treballar fora de l'empresa del pare. El més gran dels fills, en Tito, sempre havia desitjat ser com el pare i volia continuar essent el portador en el seu cap dels tres barrets. Les circumstàncies no eren les mateixes però, ja no hi havia un únic propietari (el repartiment havia portat a que els dos fills que treballaven a l'empresa tinguessin un 60% de les participacions del negoci i els que treballaven fora, un 40%). El Tito, era el germà i no el pare, i no tenia l'auctoritas del seu predecessor. A en Tito li costava de veure-ho i si ho veia li costava d'acceptar-ho, i això provocava enfrontaments que eren perjudicials tan per al negoci com per a la relació familiar.

Què pot fer el Consell de Família?

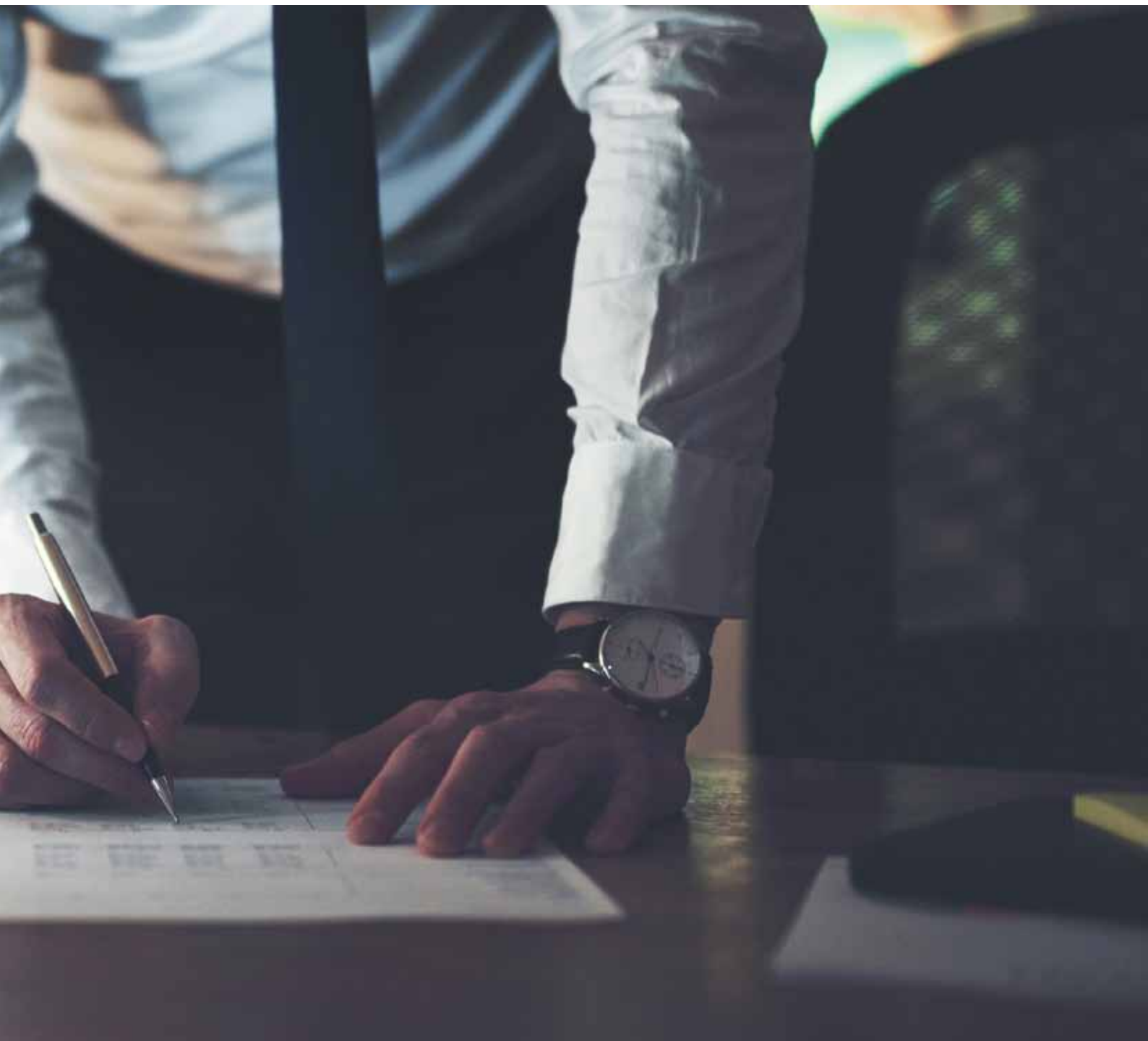
Aquest òrgan familiar té com a raó de ser la família empresària, la seva adequada coordinació empresa-propietat-família i, en definitiva, el bon govern corporatiu de l'empresa familiar. Dins de la seva delimitació objectiva, caldrà definir l'empresa i la família i els nous rols existents dins la família empresària i de l'empresa familiar. A més a més, el Consell de Família ha de vetllar per la cohesió, la unió i l'harmonia de la família empresària tot adaptant-la a les noves circumstàncies i a les noves atribucions existents de cadascun dels membres familiars, en funció de la seva situació dins l'empresa i dins la família.

4.4.2. QUI POT FORMAR PART DEL CONSELL DE FAMÍLIA?

El Reglament ha d'incorporar una delimitació subjectiva dels membres del Consell de Família. En una primera aproximació ha de tractar-se de membres de la família. Si es tracta d'una fase embrionària de govern familiar (segona o, fins i tot tercera generació, però en vida del fundador), en la qual el Consell assumeix la funció d'assemblea familiar i es confonen tots dos òrgans, en poden ser membres nats tots els membres de la família.

A mesura que la família creix, si ja s'ha produït el relleu generacional i ens trobem davant d'un sistema més sofisticat de govern familiar, caldrà distingir entre tots dos òrgans, tot convertint l'assemblea familiar en un òrgan universal amb presència de tots els membres de la família, i el Consell de la Família en un òrgan de representació dels interessos familiars. En aquest cas, s'haurà de procurar que existeixi la deguda representació de totes les branques de la família. Es pot suscitar el dubte sobre la presència dels familiars polítics (in laws), com els cònjuges, cunyats, etc. Si tenim en compte que molts protocols familiars estableixen el pacte o recomanació de subjectar-se al règim de separació de béns, sembla recomanable excloure els familiars polítics, sense perjudici que puguin estar presents amb veu però sense vot (en els assumptes relatius a l'educació o la mentoria dels descendents, etc.), i de la seva imprescindible presència en l'assemblea familiar.





Quant a l'elecció dels membres del Consell caldria proveir-la des de l'assemblea familiar, per un sistema de cooptació, entre o des de, les branques de la família, o fins i tot, distingint entre membres nats (descendents consanguinis directes del fundador o de la generació precedent), i membres electes. Però en qualsevol cas, ha de ser prou flexible com perquè, sense deixar de ser operatiu, pugui ser un fidel reflex dels interessos familiars.

Un altre dels problemes que habitualment es plantegen, i que caldrà resoldre en el Reglament, és la conveniència d'incorporar en el Consell a membres independents, és a dir, que no són de la família. Sense perjudici que en algunes experiències de govern familiar, excepcionalment sofisticades i madures, es prevegi la seva presència, i fins i tot la seva intervenció en un sistema ponderat de votació per a desempatar situacions de bloqueig entre branques de la família, creiem que el seu paper s'ha de limitar a actuar com a assessors o facilitadors del debat, amb veu però sense vot. En aquest sentit, el seu paper pot ser molt rellevant en el comitè consultiu o el comitè d'inversions. Per contra, el director de la *family office* ha de ser un membre nat del Consell de Família, amb veu però sense vot, tant per a la fiscalització periòdica de l'Oficina Familiar com per a resoldre o informar de qualsevol qüestió que el Consell pugui considerar del seu interès.

Una figura essencial del Consell de Família és la de president, que pot ser nat (per exemple: el president-fundador) o electiu. En aquest últim cas, es poden establir diferents regles de nomenament, de vegades amb caràcter subsidiari, però en tot cas ha de designar-se amb un ampli consens. En aquest sentit, ens sembla raonable el sistema d'algun protocol familiar on es preveu, en primera volta, la seva designació per unanimitat i, en segona volta, per majoria qualificada de dos terços. En tot cas, sembla raonable exigir en el candidat una qualitat subjectiva especial, una auctoritas moral, consubstancial al pater familias, que, en gran manera, concorrerà en el fundador.

Més difícil d'establir és la conveniència o no d'una coincidència entre la presidència del Consell de Família i la presidència del Consell d'Administració, circumstància que dependrà de l'estat evolutiu de la família empresària. Sembla raonable que coincideixin en un moment embrionari del govern familiar, mentre que, una vegada dut a terme el relleu generacional, acostuma a passar que la segona generació assumeix la presidència del Consell d'Administració i la persona Fundadora reté la Presidència del Consell de Família. No seria forassenyat incorporar aquesta pràctica al Reglament i així assegurar la dissociació de càrrecs.

Pel que fa a les seves competències de la Presidència, serien les pròpies de qualsevol òrgan col·legiat, a saber: dirigir els debats i el funcionament de l'òrgan; exercir la seva representació; convocar i formar l'ordre del dia de les sessions; donar el vistiplau a les actes del secretari; actuar com a òrgan de comunicació amb els diferents Comitès, etc. Al costat d'aquestes competències estàndard pot exercir una funció, que requereix aquesta autoritat moral imprescindible esmentada, i que pot ser molt rellevant en un òrgan d'aquesta naturalesa; ens referim a intervenir per a forjar grans consensos en interès de la família i de l'empresa, llimant aspors i la possible dinàmica centrífuga de les diferents branques de la família.

Finalment, el president haurà de ser assistit per un secretari, que pot ser un membre familiar del consell o no. El model més raonable és el d'una persona que no és membre, amb un perfil tècnic (advocat, notari, etc.), que sigui independent respecte de la dinàmica de les branques familiars, depenent només de la Presidència, i que informi sempre en interès de la família empresària.

Cas 10: Tots som especials

10

51

En Jeroni, d'ençà del dia del seu naixement, ja es veia que era especial. Era el tercer de la saga i arribà quan ningú s'ho esperava. Els altres dos germans, la Bea i en Romà II tenien 18 i 15 anys respectivament, quan l'arribada del Jeroni va omplir la casa d'aquella energia tan bonica que aporten els petits a tota família. El pare, el Romà I i la mare, l'Elvira, tenien dos mons en els que invertien totes les seves energies, l'empresa familiar i la família.

Al Jeroni se li va detectar que era una persona amb altres capacitats, això va fer que tota la família s'hi aboqués encara més i li dispensessin totes les atencions. Els germans mai el perdien de vista i se l'estimaven moltíssim; en Jeroni a més a més es feia estimar.

El negoci familiar era la jardineria, l'elaboració de plançons, l'agricultura i la prestació de serveis de manteniment en els espais públics. La veritat és que els anava molt bé. A mesura que creixien, els fills feren el seus camins professionals i familiars. En Romà II va estudiar Història de l'Art i feia de professor en un institut, i va ser allí on va conèixer la seva muller, la Rosa amb qui va tenir dos fills: en Pere i en Pau. La Bea, després d'haver estudiat Enginyeria Agronòmica s'incorporà al negoci familiar i estava predestinada a continuar-lo. La Bea es va casar amb l'Antonio i varen tenir dues filles: la Jana i l'Estel. En Jeroni s'estava amb els pares i treballava en un Centre Especial de Treball.

Arribà el moment en què els pares es plantejaren el traspàs del negoci a la següent generació. De problemes d'identificació del lideratge no n'hi havia cap, la Bea seria la cap del negoci familiar, i en Romà II tindria una part de la propietat, tot i que no estigués dins el negoci. Els pares plantejaren que, òbviament, en Jeroni també hauria de tenir una part de la propietat. La sorpresa sorgí quan la resposta de la Bea i d'en Romà II no va ser l'esperada pels pares. Els germans sempre havien protegit en Jeroni, potser d'una forma excessiva, i ara, de forma inconscient, ho continuaven fent. No és que no volguessin que en Jeroni participés en el negoci, es comprometien a que no li faltés mai res, però argumentaven que no calia que estigués ni en la propietat ni en la gestió: "era un món massa dur" per a ell, segons paraules de la Bea.

Això trastocà l'equilibri que fins aquell moment hi havia a l'empresa i a la família. Els pares estaven decepcionats, i la Bea i en Romà II tristos perquè no havien estat capaços d'explicar per damunt de tot, el que volien era protegir en Jeroni. En un dinar familiar, en Jeroni, davant de tots, va agafar la paraula i els va dir que tot i que era conscient de les seves capacitats, era fill i germà i també tiet i que havia demostrat, amb escreix, que era capaç d'estar en un negoci, no només de treballar-hi, sinó també de participar en la gestió (l'havien fet cap de la secció de jardineria del Centre Especial de Treball on encara treballava). Va acabar dient que ell era tan capaç com tots els altres.

Què pot fer el Consell de Família?

El Consell familiar és un òrgan que reuneix a tots els membres de la família empresarial. La seva funció bàsica és educar, comunicar i planificar el futur desitjat pels accionistes, i gestionar la relació entre família propietària i l'empresa. Tanmateix el Consell de Família identifica els problemes que es poden donar entre els membres de la família i amb l'empresa i ajuda a resoldre'ls. En aquest cas concret, la seva existència hagués tingut la funció d'educar i d'integrar a tots els membres de la família, sense exclusions. La instauració en el propi reglament del Consell de Família dels requisits d'incorporació tant a les estructures familiars com a les empresarials, sense excloure ni discriminar cap membre de la família i tot facilitant la inclusió de totes les parts, hagués evitat una situació com la descrita. La regulació de la incorporació a les estructures familiars és un dels atributs assignats als consells de família.

4.4.3. QUINES SÓN LES COMPETÈNCIES QUE EN GENERAL SÓN ATRIBUÏDES AL CONSELL DE FAMÍLIA EN EL REGLAMENT DE LA SEVA REGULACIÓ?

Les competències del Consell de Família vénen determinades per les funcions que desplega, que de manera descriptiva, poden ser aquestes:

- Vetllar per la cohesió, la unió i l'harmonia de la família empresària.
- Aprovar la missió, la visió i els valors de l'empresa familiar, així com la seva revisió i actualització.
- Preparar, negociar i aprovar o, si escau, sotmetre a l'assemblea familiar, la proposta de protocol familiar, o la seva revisió, adaptació i actualització.
- Actuar com a òrgan de relació entre la família, el consell d'administració i la direcció de l'empresa familiar.
- Mantenir la disciplina familiar i preservar l'empresa de les interferències familiars.
- Contribuir a la satisfacció de les necessitats financeres de la família.
- Planificar i gestionar el patrimoni familiar.
- Contribuir a dissenyar el desenvolupament personal i professional dels familiars.
- Determinar la política d'inversions de la família i aprovar, si escau, el pla estratègic familiar.
- Definir la política de dividendes.
- Preparar la successió familiar.
- Prevenció, gestió i resolució de conflictes familiars.
- Decidir l'entrada en el negoci familiar de socis externs.
- Organitzar activitats i celebracions familiars i, entre elles, la reunió de l'Assemblea Familiar.

Com ja hem assenyalat, es tracta d'una enumeració il·lustrativa, que no pretén ser exhaustiva. De fet, són imaginables altres competències, concordants amb els estàndards moderns d'un bon govern corporatiu, com la política de responsabilitat social corporativa, d'igualtat, de sostenibilitat o, fins i tot, la política fiscal, aplicable a les entitats incloses en el perímetre empresarial. O també l'aprovació de polítiques filantròpiques o pro bono, o l'eventual constitució de fundacions familiars que responguin a aquesta finalitat. Per això, és convenient tancar l'enumeració amb una clàusula oberta d'assumpció competencial en qualsevol altre assumpte que sigui de l'interès de la família, de l'empresa o de la projecció social o cultural de la família empresària que el Consell, amb el sistema de majoria reforçada establert, que es pugui estimar convenient.

4.5. COM FUNCIONA EL CONSELL DE FAMÍLIA

4.5.1. QUINS SÓN ELS ASPECTES FORMALS MÉS IMPORTANTS PER AL SEU FUNCIONAMENT INTERN?

53

Flexible o rígid? El funcionament intern ha de ser àgil i flexible, però en tot cas formal. Cal tenir present que el reglament serà el marc formal per a la institucionalització del govern corporatiu de l'empresa familiar i que, com que involucra a persones que es troben unides per un vincle pròxim de parentiu, que tenen una relació íntima de confiança, és imprescindible establir un mínim de formalisme.

Amb quina freqüència, quan i com ens reunim? És aconsellable establir una pauta reglamentària de periodicitat de les reunions, si més no, mensual. I que les successives reunions vagin precedides d'una convocatòria pactada entre els seus membres amb una antelació raonable (per exemple: al final de cada reunió), per exemple amb mínim set dies naturals d'anticipació. La convocatòria formal l'hauria de realitzar la Presidència, tot indicant el dia i la hora de la seva celebració, i acompanyada d'un ordre del dia, amb la documentació i els antecedents necessaris per a poder deliberar i debatre els assumptes a tractar amb coneixement informat. Aquesta convocatòria podrà realitzar-se per qualsevol dels mitjans contemporanis de comunicació (fax, correu electrònic, carta, etc.). Actualment, malgrat la seva innegable generalització en tota mena de relacions, sembla excessivament informal admetre com a mitjà el WhatsApp.

Hi ha d'assistir tothom? És recomanable establir un quòrum mínim d'assistència, física o representada, per a poder considerar com a legalment constituït el Consell de Família, o si més no, per a poder considerar vàlids els acords adoptats. La delegació d'assistència i vot, degudament documentada, només hauria de ser admissible en un altre membre familiar. D'altra banda, la globalització econòmica, i la necessitat d'atendre els negocis familiars en diferents punts geogràfics, hauria de ser prou per a validar la presència per vídeoconferència, per qualsevol mitjà telemàtic que permeti la correcta identificació de l'interlocutor.

I els assessors externs, hi han d'assistir? Pel que fa a la possible assistència d'un assessor tècnic particular (per exemple, un advocat) d'un membre familiar del Consell, possibilitat que a la pràctica quotidiana d'aquesta mena d'òrgans s'ha plantejat en més d'una ocasió, ens sembla que serà distorsionadora per al seu funcionament, principalment perquè ja existeix un secretari amb funcions d'assessorament jurídic en interès de la família, i, d'altra banda, el comitè consultiu o d'inversions pot prestar el necessari assessorament econòmic. Naturalment, això ha d'entendre's sense perjudici que els membres familiars es puguin procurar, a títol particular i abans de les respectives sessions del consell, l'assessorament que creguin convenient per a valorar l'abast dels acords a adoptar.

Amb quines majories s'han de prendre els acords? Un aspecte molt important del funcionament del Consell de Família és el relatiu al règim d'adopció d'acords. Com a regla general, i com a forma d'expressió del més ampli consens familiar, sol exigir-se una majoria reforçada. Alguna literatura especialitzada acostuma a exigir majories del 75% dels membres del consell. Tanmateix, entenem que no es pot establir un criteri general apriorístic en aquesta matèria, i considerem que el sistema d'adopció d'acords necessàriament s'ha d'adaptar a les circumstàncies particulars, necessitats i sensibilitats concurrents en la família empresarial. I, depèn en gran mesura, de la naturalesa de l'acte o de l'acord sotmès a votació. Per exemple, l'aprovació dels valors familiars no admet una altra regla que no sigui la unanimitat, es tracti de la seva aprovació definitiva o d'una proposta per a la seva aprovació en l'assemblea familiar.

En qualsevol cas, l'estudi empíric de diversos protocols o reglaments del consell, ens posa davant d'una gran varietat cromàtica de solucions, encara que sempre amb el denominador comú de la majoria reforçada. Així s'observen regles d'atribució d'un nombre de vots taxat a cada branca familiar de tal manera que la majoria reforçada només es pot aconseguir amb el vot favorable de més d'una branca familiar; sistemes de vot latent i decisoris dels consellers independents no familiars que només s'activa en cas de bloqueig; l'exigència d'un percentatge mínim de participació en el capital per a poder votar (per exemple: el 5%); l'establiment d'una tipologia d'acords amb la seva respectiva regla de majoria o, fins i tot, un tràmit d'audiència ad hoc a l'accionista familiar no membre del Consell d'aquells acords especialment rellevants. Tot això sense obviar aquells casos en què es distingeix entre acords vinculants i no vinculants, que

s'observa principalment en aquells casos amb l'existència de segones i, fins i tot, terceres generacions quan el fundador no s'ha desvinculat de la propietat de les accions o participacions. Tampoc és insòlita l'adopció d'una clàusula de refredament, que obliga a obrir un període de reflexió a fi d'aconseguir el màxim consens.

A qui pertoca l'execució dels acords del Consell de Família? Una altra cosa diferent és l'execució dels acords del Consell que, si tenen una repercussió immediata en societats mercantils (per exemple: política de dividends), es portaran a terme a través del vot sindicat en la Junta d'Accionistes que, generalment, preveu el protocol familiar. En els altres casos, un eventual incompliment donarà peu a la imposició de sancions econòmiques, que exigiran l'adopció del corresponent acord majoritari.



4.5.2. ÉS HABITUAL, CONVENIENT O ÚTIL ESTRUCTURAR DINS EL CONSELL COMISSIONS O COMITÈS? QUINS O QUINES SÓN LES MÉS HABITUALS?

En un esquema de govern familiar desenvolupat, no és infreqüent l'existència d'una sèrie d'òrgans que dependents del Consell de Família, li serveixen o coadjuven al compliment de les seves finalitats, l'existència de les quals caldria preveure en el seu reglament de funcionament. Entre ells, els més generalitzats són aquests:

- **Per a què serveix una *family office*?**

La *family office* o oficina familiar és el conjunt de recursos humans i materials que organitza i gestiona el patrimoni de la família, o dels seus membres individuals amb un criteri d'especialització professional. Algunes famílies empresàries, en aconseguir un determinat patrimoni empresarial quan venen la seva empresa industrial, adquireixen un important patrimoni financer o immobiliari que han de preservar i gestionar de manera eficient. Quan aquestes circumstàncies concorren amb l'existència d'una segona i tercera generació esdevé imprescindible la formació de la *family office*.

L'organització d'una *family office* és clau per a mantenir la separació ideal entre el patrimoni empresarial i el patrimoni familiar, i obeeix a dos objectius fonamentals: i) la gestió del patrimoni des d'una perspectiva d'eficiència econòmica, financera i fiscal; i ii) servir a una bona organització de la família perquè pugui rebre serveis i es faciliti la seva presa de decisions. En relació al primer aspecte, el seu funcionament descansa sobre una determinada estratègia d'inversió i de risc establerta pel Consell de Família a través del pla estratègic familiar. I pel que fa al segon objectiu, l'oficina familiar serveix d'estructura de prestació de serveis als membres de la família d'assessorament fiscal, financer i patrimonial (assegurances, pensions, arrendaments, gestió d'estructures societàries pròpies, optimització fiscal, etc.). D'altra banda, també sol assumir la funció de donar suport logístic al Consell de Família, preparar les sessions, reunir la documentació, fer arribar les convocatòries, etc. En molts casos, el secretari del Consell procedeix de l'Oficina Familiar, encara que no és aquest el model de secretari que hem defensat, i entenem que pot ser més valuós el perfil d'un secretari-jurista independent.

Una *family office* requereix una dimensió patrimonial i financera mínima que la justifiqui, ha de ser autosuficient i generar la seva pròpia rendibilitat. Ha d'estar dotada de recursos materials i humans per a exercir la seva funció, dirigits per una persona professional independent, generalment de l'àmbit de l'assessoria o gestió financera.

- **Quan té sentit fer un comitè executiu?**

Algunes famílies empresàries preveuen l'existència d'un comitè executiu com a òrgan col·legiat del Consell de Família amb funcions delegades d'aquest, com ara l'establiment de prioritats de la *family office*, la supervisió del seu funcionament, la gestió del risc o l'aprovació del pressupost anual. En cas d'establir aquest òrgan executiu caldria determinar-ne en el Reglament del Consell la composició, les competències i el funcionament.

- **Quan es útil un comitè d'inversions?**

També és habitual la previsió d'un comitè d'inversions com a òrgan delegat del Consell de Família per a monitoritzar les inversions de la *family office*, analitzar i aprovar, si escau, les inversions més rellevants. També en la nostra opinió, i a diferència del que recullen algunes experiències de govern familiar, sense perjudici de ser dirigits per un membre del Consell de Família, la funció auxiliar determina que la seva composició sigui essencialment tècnica, integrada per assessors econòmics o financers o consellers independents amb l'adequada expertesa en el sector.

- **Pot ajudar l'anomenat comitè de mentors?**

La seva comesa és fer mentoria i donar suport a la carrera professional dels membres de la família, particularment quan aquesta s'exerceix fora de l'empresa familiar. Per la naturalesa de la seva missió, pot ser convenient la incorporació de familiars que no són membres del Consell, com és el cas dels familiars polítics.

- **Quan serà convenient un comitè de nomenaments?**

En algunes experiències de govern familiar es preveu també l'existència d'un comitè de nomenaments per tal de proveir els càrrecs directius que són especialment rellevants en l'empresa familiar, i que són susceptibles de generar rivalitats familiars, com és el cas dels llocs vacants en el Consell d'Administració de l'empresa familiar. Un comitè d'aquesta naturalesa pot ajudar a resoldre un conflicte latent de rivalitat familiar, i a canalitzar-lo amb criteris de professionalització d'acord amb les exigències modernes de bon govern corporatiu.

- **Per què un comitè de conflictes?**

L'empresa familiar constitueix una realitat complexa que condiona la naturalesa additiva del conflicte: empresarial (gestió) o familiar (sòcio -afectiu) o de propietat (successió). La claredat dels rols assignats, la transparència i el consens de les decisions en el si del consell permeten evitar-ho en moltes ocasions. Però, en unes altres, el conflicte resulta inevitable.

La literatura psicològica de l'empresa familiar sosté que el conflicte apareix quan una part percep que l'altra o unes altres bloquegen o intenten bloquejar la consecució dels seus objectius, la satisfacció de les seves necessitats o de les seves expectatives, tot desencadenant-se un sentiment de frustració. El conflicte, definit així en termes amplis, pot ser de nivell 1 (només afecta a la família, o només afecta a l'empresa), de nivell 2 (afecta a la família i a l'empresa), o de nivell 3 (afecta a la família, a l'empresa i a tercers). Un exemple típic d'aquest últim podria ser el conflicte successori que afecta la propietat familiar, l'aptitud en la gestió del negoci familiar, i la seva projecció amb tercers stakeholders directament o indirecta concernits per una decisió clau en el cicle vital de l'empresa familiar. En qualsevol cas, la recomanació dels especialistes és sempre afrontar, mai eludir, els conflictes, i sobretot, promoure solucions on tothom hi guanyi (win-win).

El comitè de conflictes ha de ser l'òrgan delegat per a afrontar i solucionar els conflictes. El mètode que es recomana utilitzar és la mediació. El Reglament hauria de marcar un procés de mediació, que ha de permetre que les parts en conflicte entenguin els objectius de la mediació, es comuniquin, es tractin amb respecte en un pla d'igualtat, generin un clima de confiança i empatia i d'intel·ligència emocional entre ells, per a intentar assolir acords susceptibles de durar en el temps. En el si d'aquest procediment pautat, i regulat en el Reglament, el mediador, que ha de ser un professional independent especialitzat, haurà de: i) reunir les parts en conflicte per a identificar les raons de l'enfrontament; ii) ordenar una fase de negociació, creant el clima adequat, facilitant la comunicació entre les parts, i generant noves idees i propostes de solució i, iii) contribuir a la formalització d'acords. Aquestes tres missions es corresponen amb les tres fases d'un procediment de mediació (plantejament, negociació i resolució) que ha de ser normativitzat en el Reglament com a mecanisme processal amb una generosa regulació dels drets i les garanties de les parts, incloent la possible elaboració d'informes o recerques per tercers professionals imparcials.

L'existència de qualsevol dels òrgans i comitès que hem assenyalat, o qualsevol altre que s'estimés convenient, hauria de preveure's en el reglament del consell, si bé, i amb les úniques excepcions assenyalades, no estimem convenient incorporar una regulació acabada que podria introduir una excessiva rigidesa reglamentària en el seu funcionament. En definitiva, el govern familiar és sempre un vestit fet a mida, que ha d'acomodar-se a les particulars circumstàncies i necessitats de la família empresària, per la qual cosa necessàriament hi ha d'haver un marge de discrecionalitat en la creació i el funcionament d'aquests òrgans.

4.5.3. I SI NO ENS AVENIM, COM PODEN TROBAR UNA SORTIDA RAONABLE? CLÀUSULA DE TANCAMENT DEL SISTEMA DE GOVERN FAMILIAR: MEDIACIÓ I ARBITRATGE.

Un sistema de govern familiar eficaç tendirà sempre a tenir uns nivells alts de cohesió social i gestionarà adequadament les tensions i conflictes familiars que inevitablement poden aflorar. La forma ordinària de gestió del conflicte serà la mediació. Si fracassa la mediació reglamentària, és necessari preveure una clàusula de bloqueig a la jurisdicció ordinària per tal d'evitar que es dirimeixin en els Tribunals amb el consegüent perjudici reputacional que pot tenir per a la família empresària. Pensem, per exemple, en els plets successoris aferrissats i dilatats que han afectat empreses familiars molt emblemàtiques del nostre teixit productiu. Per això cal establir una clàusula de tancament del sistema com pot ser la clàusula arbitral. El lloc adequat per a regular-la és el protocol familiar. Tanmateix, tampoc seria ocios regular-la en el Reglament del Consell de Família i fins i tot conferir-li alguna atribució en el procediment arbitral.

4.6. APÈNDIX DE DEFINICIONS

En la mesura en què el Reglament revesteix naturalesa contractual, sembla oportú per a facilitar la seva claredat, recórrer a la tècnica contractual, cada vegada més comuna fins i tot en les normes jurídiques, d'annexar definicions que facilitin la seva interpretació i aplicació. Per això, podria ser molt convenient incloure algunes definicions bàsiques com les relatives als termes "família", "branca familiar", "fundador", "família política" o, fins i tot, "empresa familiar".

També poden contenir-se en l'annex altres precisions necessàries per a l'aplicació del reglament, com poden ser la definició dels diferents perímetres empresarials afectats, el directori d'empreses corresponent, el càlcul del percentatge de participació dels membres familiars en cas de participacions creuades, o qualsevol altre que, per la seva naturalesa fàctica o tècnica, sigui especialment rellevant per a la seva aplicació.

5. Conclusions

El que pretén aquest treball és donar una guia de les qüestions més importants i, a la vegada, també pràctiques, que puguin ajudar a aquelles empreses familiars que es plantegin crear un Consell de Família o organitzar més bé el Consell que ja tenen.

57

La introducció de la nova cultura de govern familiar ha de respondre a uns objectius bàsics, com són:

- Establir una visió, integrada per un projecte i uns valors compartits, que cohesioni el particular ecosistema d'empresa familiar.
- Materialitzar la missió que, des de la perspectiva de la família, té l'empresa.
- Preservar el patrimoni, els valors i la cultura de la família empresària.
- Evitar conflictes familiars, i contribuir a la seva solució positiva des d'un enfocament win-win.
- Evitar la possible interferència negativa entre la dinàmica familiar i la dinàmica empresarial, mantenint l'autonomia de cadascun d'aquests àmbits interrelacionats.
- Planificar el patrimoni compatibilitzant les necessitats financeres de la família i de l'empresa.
- Mantenir la comunicació fluida entre els accionistes familiars.
- Potenciar el lideratge de les generacions futures.

Un condicionant ineludible per a abordar una regulació del Consell de Família és la seva delimitació conceptual i competencial amb l'Assemblea de família. L'assemblea familiar, la regulació de la qual es pot dur a terme en el protocol familiar, presenta un caràcter més informal, i té com a finalitat bàsica promoure la cohesió, el compromís i la concòrdia del nucli familiar a través d'una reunió, generalment anual, que, en algunes experiències de famílies empresàries, revesteix fins i tot caràcter lúdic-festiu.

El Consell de Família seria un òrgan de representació dels interessos de la família, amb funcions més executives, que actuaria com a òrgan de relació amb el consell d'administració o la Junta d'Accionistes. L'existència del Consell de Família és una garantia que aquesta institució es prengui en consideració, i que no es posi tot l'èmfasi en l'àmbit de l'empresa, mentre s'ignoren les necessitats i la importància de la família.

El Consell de Família permet que la família pugui arribar a consensos sobre la manera en què s'ha de gestionar com a família empresària, i ha de relacionar-se amb l'empresa. Arribar a consensos suposa que les persones debaten sobre els seus plantejaments respecte a la família i l'empresa, i fan servir el diàleg i l'argumentació per a arribar a opinions o decisions sobre les que estan relativament d'acord aquest diàleg permet reduir els conflictes familiars i qualsevol altre conflicte interpersonal.

En resum, el Consell de Família permet tractar els reptes familiars en un fòrum especialitzat, sense portar els problemes familiars als òrgans de govern empresarials.



Bibliografia

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 family leadership. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Ward, J.L. (2010). The family constitution. It's the process that counts, not the content. Technical Note. Kellogg School of Management.



Apéndice:

Index del reglament
del Consell de Família

PREÀMBUL

TÍTOL I: DEL CONSELL DE FAMÍLIA

Art 1: Definició del Consell de Família.

Art 2: Funcions del Consell de Família.

Art 3: Objecte del reglament.

Art 4: Eficàcia jurídica del reglament.

TÍTOL II: COMPOSICIÓ I COMPETÈNCIES

Art 4: Composició del Consell de Família: Membres nats, membres electes i membres que no són familiars i familiars polítics.

Art 5: Sistema d'elecció. Principi d'equilibri de les branques familiars.

Art 6: Competències del Consell de Família.

TÍTOL III: ESTRUCTURA ORGÀNICA

Secció Primera: La Presidència del Consell de Família.

Art 8: Sistema electiu.

Art 9: Funcions i competències.

Art 10: Potestats i atribucions.

Secció Segona: La secretaria del Consell de Família.

Art 11: Qualificació tècnica i professional.

Art 12: Designació.

Art 13: Funcions.

Secció Tercera: El Comitè Executiu.

Art 14: Elecció dels seus membres.

Art 15: Competències i funcions.

Secció Quarta: La *family office*.

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

Art 17: Qualificació professional i tècnica del personal.

Art 18: Competències i funcions.

Art 19: Criteris per a l'externalització de serveis.

Secció Quinta: El comitè d'inversions.

Art 20: Competències consultives i d'assessorament.

Art 21: Composició i funcionament.

Secció Sexta: El comitè mentor.

Art 22: Competències d'orientació professional, personal i humana.

Art 23: Composició.

Secció Setena: Comitè de conflictes, Interpretació i disciplina.

Art 24: Composició i funcionament

Art 25: Competències de mediació i resolució de conflictes.

Art 26: Competències d'interpretació del protocol familiar.

Art 27: Competències disciplinàries.

Art 28: Règim sancionador.

Art 29: Procediment.

TÍTOL IV: FUNCIONAMENT INTERN

Art 30: Funcionament en ple i comissions.

Secció Primera: Funcionament plenari del Consell de Família.

Art 31: Convocatòria del plenari.

Art 32: Quòrum d'assistència.

Art 32: Forma d'adopció d'acords

Art 33: Majories qualificades.

Secció Segona: Funcionament de les comissions.

Art 34: Règim de funcionament.

DISPOSICIÓ ADDICIONAL: CLÀUSULA DE TANCAMENT DEL SISTEMA DE GOVERN FAMILIAR: MEDIACIÓ I ARBITRATGE

ANNEX: DEFINICIONS UTILITZADES

