

***¡LARGA VIDA A LA
EMPRESA FAMILIAR!***

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: GOBIERNO FAMILIAR

- 1.1. Qué entendemos por gobierno familiar
 - 1.2. Origen del gobierno familiar
 - 1.3. Objetivos del gobierno familiar
 - 1.4. Estructura del gobierno familiar
 - 1.5. Asamblea familiar
 - 1.6. Consejo de familia
 - 1.7. Cómo integrar a las nuevas generaciones
 - 1.8. El consenso en la familia empresaria
 - 1.9. El family office
 - 1.10. Conclusión
-

CAPÍTULO 2: GOBIERNO CORPORATIVO

- 2.1 Origen del gobierno corporativo
- 2.2. Propósito del gobierno corporativo
- 2.3. Objetivos del gobierno corporativo
- 2.4. El consenso en el gobierno corporativo
- 2.5. Principios de un buen gobierno corporativo
- 2.6. Ocho claves para la gestión del gobierno corporativo
- 2.7. Estructura del gobierno corporativo
- 2.8. Directorio o consejo de administración
- 2.9. Gerencia general
- 2.10. Comité de dirección o de gerencia
- 2.11. Conclusión

CAPÍTULO 3: LA NUEVA REALIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

- 3.1 Dirigir y transformar la empresa familiar en entornos cambiantes
- 3.2. Las variables que modifican el entorno. De un mundo VUCA a un mundo BANI.
- 3.3. De un entorno volátil a uno quebradizo
- 3.4. Las megatendencias a principio de siglo
- 3.5. Las futuras megatendencias y el mundo que nos vamos a encontrar en el futuro
- 3.6. La transformación cultural de la empresa familiar
- 3.7. Siete puntos clave para poder asegurar la sostenibilidad en la empresa familiar

BIBLIOGRAFIA

AGRADECIMIENTOS

PRÓLOGO

Estamos felices con la publicación de esta segunda parte de “¡Larga Vida a la Empresa Familiar!”, una obra dedicada a las familias empresarias, con el objetivo de ayudarlas en el reto de lograr la sostenibilidad en el tiempo del emprendimiento familiar.

Este libro es la segunda parte de una trilogía. En el primer tomo, ofrecíamos una guía práctica para poner a punto el negocio familiar. Fundamentados en la buena práctica de los protocolos familiares, los autores mostraban el paso a paso de cómo elaborarlos de tal manera que cumplieran con el rol de ordenar las relaciones de la familia con la empresa. Conscientes del gran reto del “equilibrio perfecto”, entre los objetivos e intereses de la empresa y de la familia, proponíamos una serie de buenas prácticas, especialmente de comunicación, con el fin de forjar una familia unida donde todos los familiares estuvieran, en mayor o menor medida, comprometidos con el éxito y la reputación de la empresa familiar. Esta obra está dirigida, principalmente, a pequeñas y medianas empresas familiares que quieren poner orden en la “casa”, porque el negocio familiar no es un juego, pero necesita unas reglas de juego.

El libro que el lector tiene en sus manos es la secuela del anterior. Si en la obra precedente el foco principal era la familia, su unidad y compromiso con el negocio, en esta segunda parte, los autores se detienen en la gobernanza, tanto familiar como empresarial, un reto que, si bien es desafío común a toda organización, pasa a ser una prioridad en las

medianas y grandes empresas. Conscientes de que la falta de una adecuada gobernanza es una de las principales barreras al buen desempeño corporativo, la competitividad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo, nos decidimos a escribir esta secuela que el lector tiene hoy en sus manos.

En nuestro recorrido por España y América Latina hemos sido testigos, en innumerables y felices ocasiones, de que el carisma en los negocios es algo positivo. Junto a la fuerza, empuje, motivación y resultados que el carisma empresarial genera, también hemos observado que la gracia del carisma es un talento que debe ser prudentemente utilizado, sin descuidar el gobierno familiar y corporativo adecuados a la situación y circunstancias de la familia y la empresa. Si el carisma es una especie de chispa invisible que genera efectos visibles y tangibles, el trabajo en equipo, el saber unir visiones y armonizar voluntades, tiene un impacto fundamental en el éxito sostenible de muchas familias empresarias.

Se trata de aumentar los niveles de conciencia en los líderes para que ellos mismos, basados en su experiencia, talentos y fortalezas, sepan llevar a la familia empresaria y a la empresa familiar en la dirección que más le conviene.

Otro freno, casi nunca explícito, a la implementación de las buenas prácticas de gobernanza suele ser la creencia de que “nadie puede dirigir la empresa mejor que yo”. Por un lado, es comprensible que los líderes sientan una cierta superioridad, que en parte suele ser real, causada por un conocimiento único de la empresa, del negocio, del sector, de la familia. Se trata, sin duda, de un patrimonio que es necesario saber valorar, reconocer y conservar. Pero este convencimiento de supremacía suele derivar en algunos comportamientos no tan positivos, como rodearse de los que tienen un estilo gerencial similar, o priorizar a quienes piensan igual que uno y nos dan habitualmente la razón. Cuando se cae en este peligro, la delegación de funciones y la sucesión resultan más complicadas de llevar a cabo.

A principios de 2022, en un viaje a Monterrey, en México, nos preguntaron por qué la gobernanza se ha vuelto un tema tan estratégico para las empresas. Como es lógico, los motivos son variados y cada organización y país tendrá sus particularidades. Sin embargo, en lo personal, nos gusta destacar tres razones que, por lo general, brillan más que otras:

- es una manera de generar o reconstruir la confianza -y la reputación- en los actores claves del mercado;
- reduce el riesgo de pérdidas al que se exponen todos los actores económicos relacionados con las empresas;
- y, en tercer lugar, colabora de manera relevante en el fomento de una cultura de la legalidad y de la ética en la sociedad.

En la reunión, que tuvo lugar en la Plaza Arboleda de la capital de Nuevo León, aprovechamos para mencionar algunos principios del buen gobierno corporativo que queremos compartir aquí y que de alguna manera irán llenado las páginas de este libro:

1. La empresa debe informar con claridad sobre el nivel de cumplimiento de sus compromisos corporativos;
 2. Los órganos de gobierno deben funcionar respetando los principios de transparencia e información pertinente debida a los grupos de interés;
 3. La empresa debe impulsar el diálogo y el ejercicio de los derechos de todos los grupos de interés;
 4. La empresa debe contar con mecanismos de supervisión y control que proteja el propósito común y el interés social.
 5. La empresa promoverá la diversidad en los directores, no sólo en cuanto a las áreas de conocimiento y experiencia, sino también de culturas, género y generacional.
 6. La empresa favorecerá una cultura del desempeño por resultados y, por tanto, apoyará los procesos recomendados de evaluación de los líderes y colaboradores, incluyendo a los directores de la empresa con el fin de otorgar a todos ellos la oportunidad de mejorar en el desempeño y crecer profesionalmente.
 7. La empresa contará con una estrategia y con unas políticas de responsabilidad social corporativa, y asignará los recursos necesarios para su ejecución, además de poseer entre sus directores a un
-

experto en ética, compliance y sostenibilidad.

Son muchos los empresarios que, de alguna manera, han liderado sus negocios basándose en estos principios y valores, complementarios del Decálogo de las Empresas Familiares Exitosas que compartimos en la primera parte de “¡Larga Vida a la Empresa Familiar!”. Entre nuestros clientes, somos testigos del esfuerzo que han hecho por afrontar estos retos de enorme impacto en la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar. A todos ellos queremos dedicar estas páginas, con agradecimiento, valoración y reconocimiento, por el ánimo, trabajo, y empeño –“y no poco sacrificio y algunas lágrimas”, como nos decía la fundadora de una famosa heladería.

En esta edición española del libro, queremos hacer mención, concretamente, a un empresario aragonés por el que guardamos un especial cariño y que se nos ha ido al Cielo en los meses pasados. Deseamos expresar nuestra estima, honor y consideración hacia don Antonio Rey Fillat, fundador de Muebles Rey, quien fue un gran ejemplo no sólo de trabajo, dedicación, empeño y denuedo, sino también de ser consciente de las fortalezas y dificultades de una empresa familiar. Un hombre respetable y comprometido que encarnaba muchos de los rasgos del carácter aragonés, entrañable debate que el Heraldo de Aragón quiso aclarar con un documental de 60 minutos que regaló a sus lectores en diciembre del 2015.

¡Qué gran verdad encierra la sabiduría popular “por sus obras les conoceréis”! El niño que nació en la pequeña localidad de Castejón de Sos, situada en el Valle de Benasque, murió a los 85 años en el Hospital Miguel Servet de Zaragoza con un legado digno de ser elogiado: un grupo empresarial de alto valor y prestigio, una familia numerosa conformada por unos hijos llenos de talento, ingenio y valores, y una esposa maravillosa, que siempre le brindó un apoyo incondicional.

Corría el año 1971 cuando Miguel Morer, un alto directivo bancario muy querido en la sociedad zaragozana, bajaba por la calle Alfonso de Zaragoza hacia la Basílica del Pilar acompañado por uno de los autores de este libro. En la esquina de la Calle Alfonso y Torrenueva, se encontraron con Antonio Rey. Miguel Morer, con el afecto que le caracterizaba, saludó con admiración al fundador de Muebles Rey. Fueron sólo unos dos minutos, algo breve, escueto, como era del gusto de

don Antonio. Cuando se separaron de Antonio, Miguel comentó a José Álamo: “Tiene una tienda de muebles en la Calle Torrenueva. Estoy convencido de que llegará a ser un empresario muy importante, pues sabe lo que quiere, tiene palabra, es fiable, muy trabajador y creativo, comprometido con su visión, y no pierde un minuto de su tiempo”.

Unas palabras que bien podríamos decir de muchos otros líderes familiares que nos recuerdan con su ejemplo que la mejor manera de trascender en la vida es con la grandeza del trabajo y la belleza de una familia. A todos ellos, forzosamente obligados a afrontar el futuro en un mundo en constante cambio, dirigimos las siguientes páginas.

INTRODUCCIÓN

Desde la publicación del libro *Larga Vida a la Empresa Familiar* en 2019 nos estábamos preguntando cómo ayudar a las empresas familiares a ser más rentables y sostenibles en el tiempo.

Comentando este tema con amigos que tienen experiencia y conocimiento de las familias empresarias y de lo que es una empresa familiar, siempre han aparecido tres pivotes sobre los que se apoyan la rentabilidad y la perdurabilidad de las empresas familiares y, por ende, la continuidad de las familias empresarias:

- Un gobierno familiar bien formalizado, que se ocupe de las necesidades de la familia y de las relaciones de ésta con el negocio familiar.
 - Un gobierno corporativo profesional y capaz de comprender a la familia empresaria y lograr el propósito del negocio familiar.
 - Unas buenas prácticas de gestión de modo que el gobierno corporativo y también el familiar conozcan puntualmente la situación en que se encuentra la empresa y qué medidas han de tomar para
-

que ésta alcance sus fines.

En nuestra experiencia de consulting con familias empresarias y también en los programas de formación que periódicamente realizamos, muchos participantes de Argentina, Bolivia, Colombia, España, México y Paraguay, han manifestado la necesidad de mejorar en estos tres pivotes antes mencionados.

En el libro *Larga Vida a la Empresa Familiar – Guía práctica para poner a punto tu negocio*, nos centramos en facilitar a las pymes familiares una guía sencilla, fácil de aplicar y, al mismo tiempo, rigurosa en su contenido, con el objeto de que pudieran elaborar las reglas de juego, del todo necesarias, para lograr unas relaciones constructivas entre la familia, la propiedad y la empresa. En concreto, les mostrábamos cómo alcanzar el “consensus familiae” mediante el ejemplo real de una familia empresaria.

En este segundo libro de la serie *Larga Vida a la Empresa Familiar* centramos nuestra atención en ayudar a las familias empresarias y a las empresas familiares a que logren poner a punto tres temas fundamentales, como son unas buenas prácticas de gestión con indicadores de última generación y las gobernanzas familiar y corporativa.

En relación con los indicadores de gestión nuestro propósito es facilitar el conocimiento puntual de cómo se encuentran los negocios familiares, disminuyendo su carga de trabajo y ofreciendo a la familia empresaria y al gobierno corporativo y gerencia general de las empresas la información necesaria para la toma de decisiones.

CAPITULO 1: GOBIERNO FAMILIAR

1.1. Qué entendemos por gobierno familiar

Nos referimos a los órganos de la familia empresaria, responsables de tomar decisiones sobre los temas netamente familiares y sobre aquellos otros que relacionan a la familia con la empresa y con el patrimonio familiar. Las normativas vigentes y el mismo actuar de las empresas se han ocupado ampliamente a la hora de dirigir y gestionar una empresa, sea familiar o no. Sin embargo, el gobierno familiar ha sido y sigue siendo el gran olvidado para muchas familias empresarias, que, cuando alcanzan cierta dimensión y complejidad, ponen en peligro la misma supervivencia de los negocios familiares y la unidad y armonía de estas familias.

1.2. Origen del gobierno familiar

Las empresas familiares y las familias empresarias han existido desde hace cientos de años. La francesa Château de Goulaine, considerada la empresa más antigua de Europa, fue fundada en el año 1.000 por la familia Goulaine en el valle de Loire (Francia) y se dedica a la vitivinicultura.

Ahora bien, hablar de gobierno familiar es algo muy reciente: última década del pasado siglo. Todo empezó por la necesidad de las familias de estar unidas y tener una buena comunicación entre todos sus miembros. Es decir, comprendieron que la unidad y la buena comunicación ayudaban a los negocios familiares y evitaban muchos conflictos.

Asambleas de familia

Durante mucho tiempo, para muchas familias ha sido suficiente tener reuniones familiares, básicamente lúdicas y de convivencia, a las que se convocaba una vez al año a todos los miembros de la familia y se les informaba someramente de los negocios familiares. Con ello se procuraba crear y desarrollar vínculos de pertenencia entre los miembros de la familia.

Consejos de familia

Con el tiempo, muchas familias, bien por el crecimiento de la empresa, bien por la incorporación de nuevas generaciones, empezaron a ocuparse de un modo más profesional de la comunicación familiar, de que la familia estuviera más unida y del crecimiento y salud de sus miembros. Entonces formaron lo que llamamos consejo de familia, que ha evolucionado, como indica el gráfico siguiente.

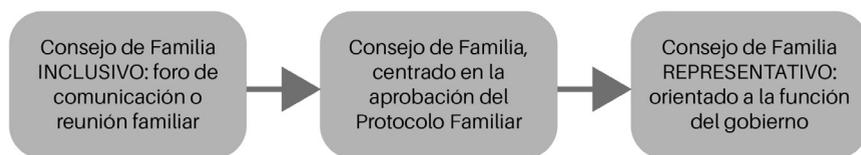


Gráfico 1: evolución de los consejos de familia. Elaboración propia, basada en Arbestú (2016).

1.3. Objetivos del gobierno familiar

Al finalizar una sesión sobre empresas familiares en una institución financiera de España, uno de los participantes me pidió si podía en alguna sesión del seminario hablar de los objetivos del gobierno familiar. Se trataba de un empresario del sector vitivinícola, que había fundado el negocio familiar, estaba iniciando la incorporación de la segunda generación y empezaba a ver la necesidad de compartir el poder en la familia y en la empresa. Atendí su petición mediante la explicación del siguiente cuadro en el que exponen los principales objetivos del gobierno familiar.

Cuadro 1: objetivos del gobierno familiar

- 1°** Transmitir a las siguientes generaciones ese sueño de empresa (visión), que tuvo el fundador.
- 2°** Velar por la unidad y la armonía de la familia alrededor de un proyecto común.
- 3°** Transmitir de modo atractivo el compromiso adquirido para realizar la misión de la familia y de la empresa.
- 4°** Mejorar la comunicación intrafamiliar.
- 5°** Preservar el patrimonio familiar, como un legado a transmitir mejorado.
- 6°** Mantener en la familia una cultura del esfuerzo, del mérito y de la apertura a la innovación.
- 7°** Ayudar a solucionar los conflictos familiares.
- 8°** Potenciar la formación y el liderazgo en los miembros de la familia, especialmente en las futuras generaciones.

Fuente: elaboración propia

1°. Visión familiar

Las primeras sesiones de apoyo a una familia empresaria suelen tener un atractivo especial para quienes nos dedicamos a ello. Solemos pedir al fundador que cuente cómo y en qué momento vio en su mente y en su corazón lo que quería que fuera su empresa. Es frecuente escuchar que tenían la idea de su empresa tan clara como un arquitecto tiene en su mente el boceto del proyecto de la casa que desea construir. También suelen comentar que en los últimos años de sus estudios o de su preparación el aprendizaje estaba enfocado a cómo llevar a cabo esa visión.

Estas personas son un verdadero lujo social. Hemos tenido la oportunidad de dialogar con muchos de ellos que, con edades merecedoras de una jubilación, siguen teniendo un modo de leer el futuro de su empresa, que apenas comprenden quienes les están sucediendo.

2º. Unidad y armonía en la familia

Es éste un objetivo a cuyo logro no debe regatear esfuerzos el consejo de familia. Si la unidad y la armonía enferman, todo el tinglado familiar empezará a tambalearse con el agravante de que la desunión dentro de la familia empresaria trae peores consecuencias que las que pueden producirse en una empresa no familiar. Se estima que más del 40% de la caída de las empresas familiares se debe a conflictos dentro de la familia y esto es un drama evitable.

3º. Compromiso de la familia con la empresa

Es fácil de observar que los fundadores o líderes de una empresa familiar suelen estar altamente comprometidos con su empresa. El compromiso junto con la unidad son bases fundamentales para la continuidad del proyecto familiar.

A veces, hemos escuchado quejas en el sentido de que las nuevas generaciones no desean comprometerse. En estos casos solemos aconsejar siempre que no lleven los problemas y conflictos de la empresa a la mesa. Si los hijos escuchan de sus padres mensajes negativos un día y otro día, no se puede esperar que aquéllos se ilusionen por llevar esa misma vida. Es mucho más ilusionante transmitir los éxitos obtenidos y cómo los esfuerzos realizados han merecido la pena.

4º. Mejorar la comunicación intrafamiliar

Otro de los objetivos del consejo de familia es mejorar la comunicación intrafamiliar. Ésta ha de basarse en un clima de confianza entre los familiares, porque todos ellos tienen la seguridad de contar con la lealtad de la familia y de que ésta velará por los intereses de todos y de cada uno de sus miembros. ¡Cuánto tiempo y dinero ahorra un clima de confianza! Suele decirse, y con razón, que, en la comunicación, la distancia más corta es la confianza.

En el libro *Antioxidantes de la Empresa Familiar* (Álamo y Álamo, 2022) dedicamos un amplio capítulo al tema de la comunicación en la familia empresaria.

5°. Patrimonio familiar, como legado

Los consejos de familia efectivos suelen velar por el patrimonio familiar al que consideran un legado a cuidar y mejorar y, además, entienden el patrimonio en un sentido muy amplio, como aparece en el gráfico siguiente:

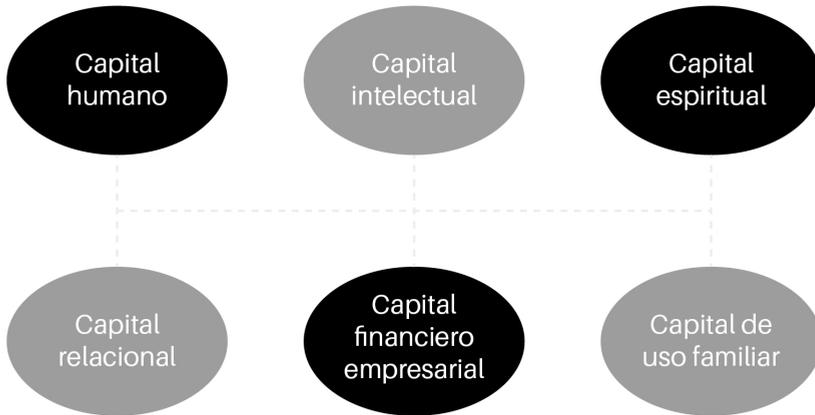


Gráfico 2: componentes del patrimonio familiar. Elaboración propia, basada en Hughes (2004)

- **Capital humano:** lo componen todos los miembros de la familia, así como su bienestar físico y emocional;
- **Capital intelectual:** todo lo que sabe cada miembro de la familia y su capacidad de transmitir dichos conocimientos;
- **Capital financiero-empresarial:** dinero puesto a trabajar con el objetivo de obtener lucro, de generar riqueza;
- **Capital de uso familiar:** inmuebles, fincas, títulos de renta y otros bienes que utiliza la familia en su vida diaria y que no están vinculados a la empresa familiar;
- **Capital social o de relaciones:** capacidad de la familia para interactuar con los agentes externos y grupos de interés;
- **Capital espiritual:** valores y principios éticos familiares. Son éstos los menos cuantificables y los más decisivos para generar los otros tipos de capital. Sin valores y sin principios el horizonte del patrimonio global de la familia es muy limitado y suele encontrar mayores dificultades para trascender.

6º. Velar por una cultura MEC (mérito, esfuerzo, capacidades)

El consejo de familia ha de promover en todos los miembros de la familia la cultura del esfuerzo frente a la comodidad, del mérito frente a favoritismos y del desarrollo de las capacidades frente a la mediocridad. Todos los miembros de la familia han de tener asimilado que, tanto si hacen carrera en el negocio familiar, como fuera del mismo, han de basar su crecimiento personal y profesional en el mérito, en el esfuerzo y en las capacidades adquiridas.

7º. Conflictos familiares

En toda relación humana el conflicto es algo normal; en la familia, también, ya que la interacción es más amplia e intensa. Este es un hecho que debe tener en cuenta el consejo de familia y abordarlo oportunamente, bien para preverlo y evitarlo o bien para afrontarlo debidamente.

Suele ser normal que en el protocolo o consensum familiae se dedique gran atención a prever posibles situaciones conflictivas latentes en la familia. Y también trata de aquéllas que se producen con cierta frecuencia en otras familias empresarias, indicando qué órgano de gobierno y/o persona será el responsable de aportar soluciones a cada situación concreta.

8º. Potenciar la formación y el liderazgo

El consejo de familia se ocupará de que los miembros de la familia, trabajen o no en los negocios familiares, descubran los talentos recibidos y en base a ellos ayudarles a convertirlos en fortalezas a base de conocimientos, destrezas y pasión por lo que hacen.

Hemos percibido lo anterior en familias empresarias pequeñas, medianas y grandes. El grupo Carvajal de Colombia, sexta generación y más de 600 miembros, es un ejemplo a imitar sobre cómo se puede ayudar a todos los miembros de la familia en temas de salud y de educación escolar y universitaria.

1.4. Estructura del gobierno familiar

De inicio el gobierno familiar está centralizado en la persona del fundador. Pero, a medida que la familia y la empresa crecen, también aumentan las interacciones intrafamiliares y todo se vuelve más complejo.

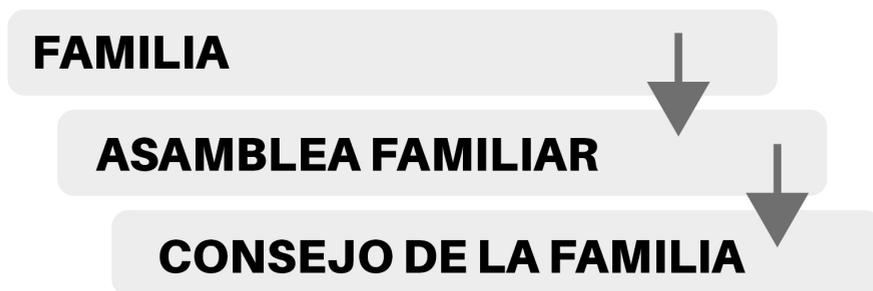
Esto ocurre en la misma naturaleza. Cuando las ramas de un árbol se hacen más grandes y gruesas aumenta el peso de éstas y requieren un tronco más robusto y unas raíces más profundas, para que el árbol no sucumba ante cualquier viento significativo. Lo mismo que no podríamos imaginar a una garza con las mismas patas y las mismas alas, pero con el cuerpo de un ñandú.

Trasladando estas imágenes a la familia empresaria, cuando ésta y los negocios familiares van adquiriendo mayor tamaño y complejidad no podrán sobrevivir y desarrollarse contando sólo con las decisiones patriarcales del fundador, sino que éste ha de apoyarse en unos órganos colegiados en los que participen otros miembros de la familia o externos a ésta.

Con motivo de una sesión de coaching a la familia de un empresario familiar al que le sonreía el éxito, uno de los hijos me comentó que ni él ni sus otros tres hermanos apenas eran tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones familiares, que afectaban a los negocios y a ellos mismos. Ello estaba provocando cierta pérdida de ilusión por implicarse en los temas de la familia y un clima familiar cada vez más enrarecido. Admiraban a su padre y agradecían lo que había hecho por ellos, pero sentían que éste les estaba cortando las alas.

En una de las conversaciones con el padre le hablé del gobierno familiar y de lo útil que era para mejorar la unidad, la armonía, el compromiso y la felicidad en la familia empresaria. Me impresionó la facilidad y profundidad con las que entendió el mensaje y me pidió que le ayudara sin demora en la tarea de establecerlo. Esto me hizo pensar que el padre ya percibía, desde hacía tiempo, la existencia del problema y la preocupación de sus hijos.

En el gráfico siguiente se exponen de modo esquemático los dos órganos, más importantes, propios del gobierno de la familia. Crear uno o los dos, que aparecen en el gráfico siguiente, depende de la dimensión de la familia.



Como se muestra en el gráfico anterior, toda la tarea propia del gobierno familiar es llevada a cabo a través de dos órganos fundamentales: la asamblea familiar y, sobre todo, el consejo de familia.

1.5. Asamblea familiar

Como indicábamos en el apartado 1.2. Origen del gobierno familiar, la asamblea familiar es un foro de comunicación intrafamiliar en el que hay que trabajar por la unidad, la armonía y la cohesión de la familia empresaria, por el compromiso con el negocio familiar y con el resto del patrimonio de la familia.

La asamblea familiar es de carácter inclusivo de modo que a ella pertenecen todos los miembros de la familia empresaria. Suele convocarse una vez al año y en ella se facilita información de los negocios familiares. Asimismo, el día de la reunión se convierte en momentos de convivencia y de carácter lúdico para toda la familia.

El día que se reúne la asamblea familiar es un día en el que el ritmo se detiene y la familia se reúne en un lugar especial, lejos de las presiones diarias del negocio para pasarlo bien, convivir, crear unidad y “buenos recuerdos” y educar a la familia en relación a la empresa. Cuando la familia es muy pequeña, primera generación, no es necesario crear este órgano, ya que no podríamos llamar asamblea a los pocos miembros de la familia, que, además, están conviviendo en todo momento y cumpliendo de modo informal con los objetivos propios de la asamblea familiar.

Cuando la familia es numerosa, la asamblea familiar suele elegir unos representantes de la misma con la función de debatir y ratificar las propuestas del consejo de familia relacionadas con la visión y misión de

la familia y del negocio, con el patrimonio familiar, con la sucesión y con el protocolo o consensum familiae.

En la realidad, muchas asambleas familiares suelen desempeñarse como foro de comunicación y de información, no de decisión.

Resumimos lo anterior en los gráficos siguientes:

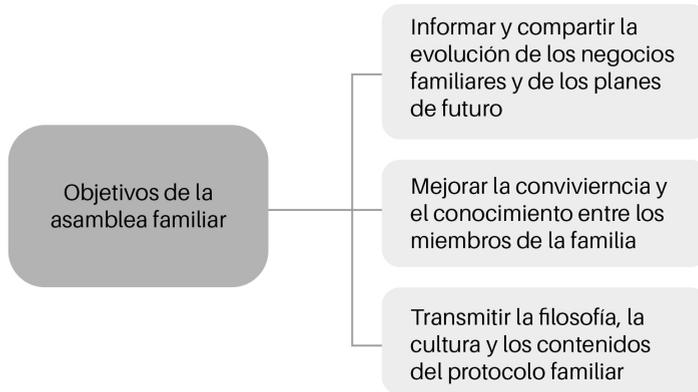


Gráfico 4: objetivos de la asamblea familiar. Elaboración propia.

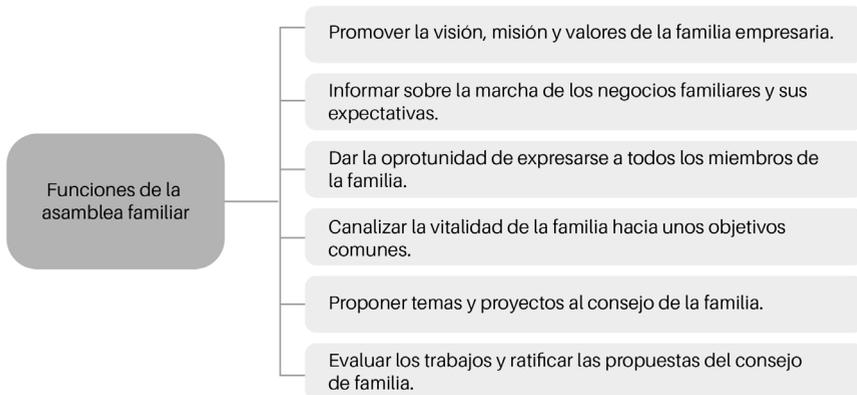


Gráfico 5: funciones de la asamblea familiar. Elaboración propia, basada en Corona (2019)

1.6. Consejo de familia

Qué es el consejo de familia

Existen más descripciones que definiciones del consejo de familia.

Para Poza es “un órgano de gobierno, que se enfoca a los temas de familia, desarrollando políticas de participación familiar y tratando temas de liquidez y planificación sucesoria” (Poza, 2009).

Para Gallo es “un órgano de gobierno con dos funciones de gran importancia: implantar el acuerdo de familia e identificar lo más pronto posible los problemas, que se puedan dar en las relaciones de los miembros de la familia entre sí y con su empresa, y de ayudar a resolverlos” (Gallo, 2008).

“Es el brazo de la planificación estratégica y organizacional de la familia que se reúne para articular valores, establecer directrices y políticas, así como para facilitar la comunicación en las familias” (Leach, 2012).

“Como regla general. Se puede decir que los consejos de familia son comúnmente definidos como foros y a la vez como estructuras de gobierno, sin que los autores clarifiquen bien, si la nota definitoria es su carácter de vehículo de comunicación o su carácter de órgano de gobierno... El consejo de familia podría definirse, como un órgano (no un foro), formal y continuo, para la información, la deliberación y toma de decisiones sobre las cuestiones de la familia relacionadas con la empresa y patrimonio familiares” (Arbesú, 2016).

En nuestra experiencia asesorando a empresas familiares hemos ayudado a implantar consejos de familia, adaptando su formato y estructura a las características de cada familia.

Para nosotros el consejo de familia es el órgano, creado por la familia, encargado de tomar decisiones sobre la unidad, armonía y compromiso de la familia con los negocios familiares y, también, sobre las relaciones de la familia con la empresa y con el patrimonio familiar.

Además, permite que la familia empresaria alcance una sola voz ante los órganos del gobierno corporativo y manifieste las expectativas

de la familia en aquellos temas económicos, de responsabilidad social y de tipos de liderazgo. Es decir, todo lo relacionado con la misión que la familia propietaria quiere hacer realidad a través del negocio familiar.

Evolución del consejo de familia

Cuando la familia es pequeña el consejo de familia es inclusivo y da cabida a todos sus miembros. Como consecuencia de una mayor comunicación familiar o para evitar conflictos, tanto familiares, como de relación de la familia con la empresa, el consejo de familia fue asumiendo la responsabilidad de promover, realizar, mantener actualizado y exigir que se cumpla el protocolo o *consensus familiae*. Este consiste en establecer unas reglas de juego, obligatorias entre quienes lo firman, si tienen carácter contractual, y también ante terceros, si han sido inscritas en el registro o recogidas en los estatutos sociales.

Este paso ha sido muy importante, ya que el protocolo o *consensus familiae* no se conforma con informar y comunicar, sino que se marcan pautas y políticas y se concretan muchas decisiones que incluyen obligaciones.

A pesar de que el protocolo familiar es una herramienta fundamental en la vida de la familia y de la empresa, no es objeto de este libro y, por tanto, remitimos a quienes quieran profundizar sobre el tema al libro *Larga Vida a la Empresa Familiar - Guía práctica para poner a punto tu negocio* (Álamo y Álamo, 2019) en el que fue tratado de modo amplio y práctico todo lo referente al protocolo o *consensus familiae*.

Cuando la familia ha crecido mucho y se han incorporado varias generaciones, no es efectivo que pertenezcan al consejo de familia todos los miembros de la familia. De ahí que sea conveniente que éstos nombren a quienes les representen en dicho consejo y tomen las decisiones de gobierno de acuerdo a la representación recibida, que normalmente se refiere a los temas de familia y a los que relacionan a ésta con la empresa y con el patrimonio familiar.

Para ello suelen crear órganos dentro del consejo de familia especializados en temas concretos, un ejemplo de los cuales representa el gráfico siguiente.

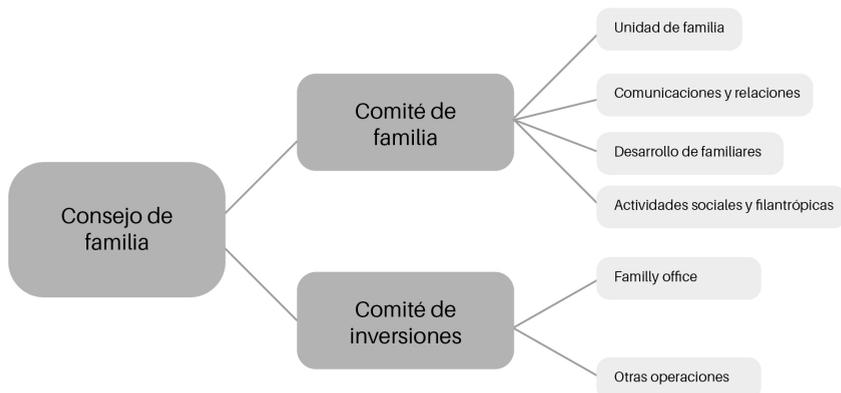


Gráfico 6: formato del consejo de familia. Elaboración propia.

El consejo de familia es el órgano natural para promover, actualizar el protocolo familiar y exigir su cumplimiento. La responsabilidad de esta función es indelegable, siendo tema obligado en la agenda de cada una de sus reuniones.

¿Es necesario el consejo de familia?

El propósito o razón de ser del consejo de familia es velar por la unidad y el desarrollo de la familia empresaria y lograr el compromiso de ésta con los proyectos familiares. Tanto las familias como las empresas están sometidas a un continuo proceso de evolución y cambio. Así, desde una familia nuclear, compuesta por el fundador y sus hijos, se pasa a tipos de familia más complejos, como la asociación de hermanos, cuando la segunda generación ha asumido el poder en los negocios familiares; o el consorcio de primos en la tercera generación.

Las necesidades, los valores, los modos de pensar y de ver la familia, la empresa y el mundo se diferencian más, a medida que nos alejamos del fundador.

El consejo de familia cumplirá un papel fundamental en esta evolución ocupándose de que la familia empresaria se mantenga unida y siga comprometida con el negocio familiar, de que exista un clima positivo en la familia y de evitar los conflictos o ayudar a superarlos.

En el cuadro siguiente se incluyen algunas opiniones de expertos en empresas familiares y específicamente en consejos de familia, sobre la necesidad de que la familia empresaria formalice y dé la importancia debida a los consejos de familia.

Cuadro 2: necesidad del consejo de familia

CONSEJO DE FAMILIA		
EXPERTO	IMPORTANCIA DEL CONSEJO DE FAMILIA	PERSPECTIVAS DE FUTURO
M. Pavón	De vital importancia para distinguir el gobierno familiar del gobierno de la empresa	Pilar del protocolo familiar y órgano de supervisión del consejo de administración
Sánchez Crespo	Implantar la cultura de comunicación intrafamiliar, mantenerla y potenciarla	Ayudar a planificar y ejecutar el cambio generacional y foro de comunicación intrafamiliar
Solé Tristán	Implantar la cultura de comunicación intrafamiliar, mantenerla y potenciarla	El consejo de familia debe canalizar e integrar la energía familiar

Fuente: elaboración propia.

Objetivos del consejo de familia

Aunque los temas familiares y empresariales deban estar coordinados, ambos han de marchar por caminos diversos y tratarse de modo distinto. Mientras los empresariales dependen de la junta de socios y del directorio, los familiares son responsabilidad de la asamblea familiar y, sobre todo, del consejo de familia.

Anteriormente dedicamos el apartado 1.3. a exponer los objetivos del gobierno familiar en general. Al ser el consejo de familia el órgano fundamental de aquél hace suyo todo el contenido de dicho apartado. Es por ello, que a continuación resumimos dichos objetivos en el cuadro que sigue.

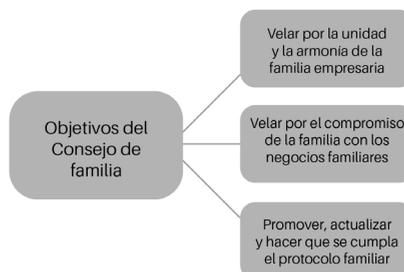


Gráfico 7: objetivos del consejo de familia. Elaboración propia.

Funciones del consejo de familia

Para el logro de los anteriores objetivos el consejo de familia ha de realizar unas funciones que le son propias. Sin ánimo de ser exhaustivos, serían las siguientes:

- Plasmará en una misión y en un plan de acción los valores y creencias de la familia empresaria;
 - Elaborará y mantendrá actualizado el plan estratégico de la familia, hacia dónde quiere ir ésta en el futuro;
 - Impulsará la educación y formación de los miembros de la familia para ser propietarios, consejeros, directivos, mandos intermedios o trabajadores en puestos de base, especialmente en las nuevas generaciones.
 - Establecerá políticas de apoyo a los familiares en su formación personal y profesional, especialmente dirigidas a las futuras generaciones.
 - Establecerá y actualizará las políticas de la familia empresaria:
 - Cómo entrar y salir de la empresa;
 - Funcionamiento del consejo de familia;
 - Condiciones para ser miembro del consejo de familia y cómo dejar de serlo;
 - Cómo realizar la sucesión y el relevo generacional;
 - Crear unos canales adecuados de información para que la comunicación intrafamiliar sea fluida y de calidad;
 - Informar a la familia sobre la marcha y expectativas de los negocios familiares;
 - Canalizar la vitalidad de la familia hacia el logro de unos objetivos comunes;
 - Transmitir a las siguientes generaciones ese sueño de empresa (visión), que tuvo el fundador;
 - Velar por la unidad y armonía de la familia alrededor de un proyecto común;
-

- Preservar el patrimonio familiar, como un legado a transmitir mejorado.
- Mantener en la familia una cultura del esfuerzo, del mérito y de apertura a la innovación;
- Ayudar a solucionar los conflictos familiares;
- Organizar actividades no empresariales, que ayuden al conocimiento y buen clima entre los miembros de la familia;
- Realizar, actualizar y velar porque se cumpla el protocolo familiar;

Cuando se debe crear el consejo de familia

En la primera generación, con los hijos que aún no han alcanzado la mayoría de edad, no tiene sentido formalizar el consejo de familia. Ahora bien, cuando en una familia los hijos están en condiciones de aprender y/o aportar ideas, es aconsejable la creación del consejo de familia. De este modo, se iniciarán en el aprendizaje de las funciones y obligaciones de la familia y de sentirse útiles en el ámbito familiar.

Cuando la segunda generación ha tenido acceso al poder, tanto si siguen activos los fundadores, como si éstos se han retirado parcial o totalmente del poder, se hace necesaria la formalización del consejo de familia.

Cuando la tercera generación está próxima a incorporarse a la dirección o al gobierno de la empresa, se hace imprescindible este órgano de gobierno y mucho más cuando la familia ha crecido mucho y se ha superado la tercera generación.

Cuadro 3: ¿cuándo formalizar el consejo de familia?

SITUACIÓN DE LA FAMILIA	CONSEJO DE FAMILIA
1ª generación con hijos menores de edad	No es necesario
1ª generación con hijos mayores de edad	Aconsejable
2ª generación próxima a participar en el gobierno o la gestión empresarial	Necesario
2ª generación asume parcial o totalmente el poder	Muy necesario
3ª generación asume, parcial o totalmente el poder	Imprescindible
A partir de la 3ª generación	Gravemente imprudente no tenerlo

Fuente: elaboración propia.

¿Cómo formalizar el consejo de familia?

Se ha escrito muy poco sobre el diseño del consejo de familia. Quizás se deba a que nace en la familia y sigue unos patrones muy informales en su implantación y desarrollo.

“Los consejos de familia evolucionan desde la simplicidad e informalidad propia de la comunicación familiar básica, hasta la complejidad propia de los sistemas estructurados e interrelacionados” (Arbesú, 2016). “Work in progress” (Leach, 2012).

Cuando se piensa en formalizar el consejo de familia es fundamental tener en cuenta el tipo de familia empresaria, su composición y evolución, su problemática y sus expectativas.

En una empresa en la que hacía unos años que se había incorporado la segunda generación tuvimos que incidir en su condición de foro de comunicación, pues ésta era fácilmente mejorable.

En otras, en cambio, con muchos miembros en las nuevas generaciones, sin descuidar los sistemas de comunicación intrafamiliar y de sus relaciones con la empresa, tuvimos que poner más énfasis en la formación personal y profesional y en la salud de los miembros más jóvenes.

Como nos decía el fundador de la familia a la que nos estamos refiriendo: “quiero que los miembros de mi familia se formen bien, estén sanos y puedan desenvolverse en la sociedad, tanto si trabajan, como si no, en la empresa familiar”.

Tener en cuenta el carácter y composición de la familia, así como el momento de su evolución, es necesario a la hora de formalizar el consejo de familia. No se puede adoptar alegremente un modelo prefabricado, aunque éste funcione perfectamente en otras familias empresarias.

Es por ello que los consultores de empresas familiares procuramos analizar en profundidad a la familia empresaria antes de recomendar cómo debe implantarse un consejo de familia: tamaño, composición, cada cuánto tiempo han de reunirse, cómo se eligen a los consejeros y qué funciones específicas han de desempeñar.

Todo cuanto exponemos en este libro tiene carácter orientativo con la esperanza de que resulte útil a los líderes de las familias empresarias. Conviene, por tanto, prestar atención a algunos criterios a la hora de diseñar un consejo de familia:

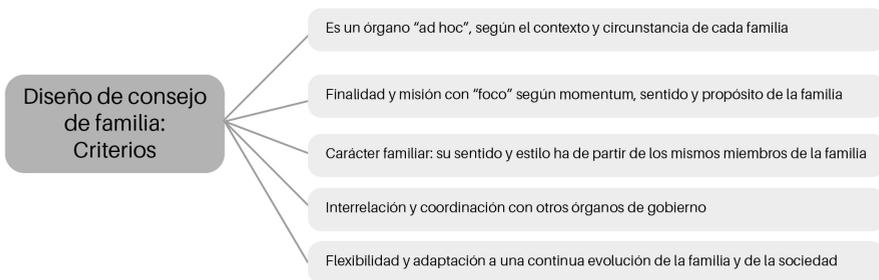


Gráfico 8: diseño del consejo de familia.
Elaboración propia, basada en Arbestú (2016).

Periodicidad de las reuniones

Hay varios factores que determinan cuántas veces al año ha de reunirse. Algunos de ellos son la necesidad de tratar los temas que le son propios, el tamaño de la familia empresaria y el dinamismo de ésta. Hay familias que convocan el consejo de familia dos veces al año y tantas veces como las situaciones especiales lo requieran. Otras con más de cien miembros convocan de modo ordinario al consejo una vez al mes.

Lo sensato es que a la luz de las funciones que han de desarrollar y de las necesidades de la familia empresaria se realicen cuantas convocatorias sean necesarias.

Formalidad del consejo de familia

Existen unas cuantas formalidades, aparentemente sin trascendencia, que ayudan al buen funcionamiento del consejo de familia y, cuya carencia limita su eficacia. Me refiero al lugar de las reuniones, a su convocatoria y al desarrollo de las sesiones del consejo.

Siempre aconsejamos que las reuniones se celebren fuera del entorno de la empresa, aunque este hecho pueda añadir una pequeña dificultad. A nuestros clientes les resulta satisfactorio y útil realizarlas en un lugar más familiar y donde puedan aislarse de interrupciones, especialmente las telefónicas. Nada hay más importante que los intereses de la familia y, por tanto, se requiere tomarse éstos en serio.

Desarrollo de las sesiones

El buen desarrollo de éstas no puede ser fruto de la improvisación. Se requiere:

- a) Una convocatoria con el tiempo necesario para que los convocados puedan estudiar los temas del orden de día;
 - b) Unir a la convocatoria la información necesaria para el análisis de su contenido y, si éste es muy amplio o complejo, indicar en qué área o departamento puede ser consultado;
 - c) Levantar acta de todo lo tratado y decidido y de quiénes han asumido la responsabilidad de llevarlo a cabo y en qué plazo. Es importante incluir en el acta las discrepancias y observaciones que se hayan producido;
 - d) Que el secretario envíe a cada uno de los miembros el acta pertinente y que éstos den su conformidad escrita o por correo electrónico, salvo que se haya establecido que se considera ratificada si en un plazo de tres (¿?) días no han manifestado opinión en contra;
-

e) Que el presidente del consejo sea el último en dar su opinión para no influir en las opiniones de los demás;

f) Que el presidente del consejo vele por la participación de todos los miembros y evite las repeticiones de un mismo argumento u opinión, que, además de ser una falta de delicadeza con la inteligencia de los demás, hace perder mucho tiempo;

g) Incentivar que las decisiones sean por consenso y no por mayorías, como un modo de fomentar la unidad de la familia hacia un propósito común;

Composición del consejo de familia

La composición del consejo de familia no es tema baladí. De ello depende que este órgano sea eficaz y efectivo en su actuación y decisiones. Al tratarse de un órgano de gobierno ha de estar coordinado con los demás órganos de gobierno familiar y corporativo. Es, por ello, que los miembros del consejo de familia han de tener dos condiciones: capacidad y disponibilidad.

La calidad de éste dependerá de la calidad de sus miembros y de que éstos sean capaces de formar un gran equipo, lo que no es nada sencillo, habida cuenta de que normalmente han sido elegidos por las distintas ramas familiares.

En los inicios de la familia empresaria los consejos de familia están formados por todos los miembros de ésta y tanto la composición como el funcionamiento están intensamente influenciados por el líder de la familia. A medida que la familia se acerca o supera la tercera generación, sus miembros son fruto de elección por parte de las ramas familiares a las que representan.

En esta evolución de la familia es fundamental que la elección se realice en base a criterios de capacidad para buscar el bien común de la familia empresaria y también para formar equipo, evitando egoísmos y actuaciones individualistas.

Existen varios sistemas de nombrar a los miembros del consejo de familia, con alguna variante originada por la combinación de los mismos:

- **Familiaridad:** son miembros del consejo de familia todos los familiares que reúnan ciertos requisitos, como mayoría de edad, interés por implicarse con la familia, etc.;
- **Selección:** las familias medianas suelen optar por la selección sin elección. Entonces, el nombramiento de los futuros consejeros familiares es realizada bien por toda la familia, bien por las distintas ramas familiares o bien por un comité formado a tal efecto;
- **Elección:** cuando las familias empresarias son muy grandes, normalmente habiendo superado la tercera generación, las ramas familiares eligen entre sus miembros a quienes les han de representar en el consejo de familia. Éste es un sistema que requiere establecer un procedimiento, que satisfaga a todos los miembros y ramas de la familia.

Cuando se quiere integrar en el consejo de familia distintas sensibilidades y se busca la diversidad de sus componentes, buscando que participen tanto hombres como mujeres o las distintas generaciones, el criterio de selección es el más sencillo y adecuado.

Respecto a la composición del consejo de familia y a la calidad de los mismos, es recomendable que se detalle en el protocolo familiar cómo han de elegirse o designarse los miembros del consejo de familia, así como las cualidades que han de tener éstos a título personal y, también, como integrantes de un equipo al que hay que exigirle un alto rendimiento.

Un tema importante es fijar la duración en su función de los consejeros de familia. Muchas empresas optan porque la duración sea indefinida, especialmente en las primeras etapas, mientras que otras fijan un periodo determinado. También suele haber familias que prefieren fijar un tiempo determinado, existiendo la posibilidad de renovación en sus funciones.

Lograr un consejo de familia eficaz, eficiente y efectivo no es algo espontáneo y que se puede improvisar, sino que exige un trabajo previo por parte de la familia empresaria. No basta la voluntad de hacer las cosas bien, aunque ésta sea necesaria, sino que la familia empresaria ha de tomar decisiones claras sobre algunos temas que afectan a la efectividad

de este órgano de gobierno. Me refiero a saber elegir al líder familiar y a los miembros del consejo.

Miembros del consejo de familia

La organización básica del consejo de familia suele contar con el presidente, el vicepresidente, los vocales o consejeros y el secretario.

El presidente es el líder de la familia y debe contar con el respeto, admiración y afecto de toda la familia. El vicepresidente será quien sustituya en sus funciones al presidente en ausencia del mismo; y el secretario, el responsable material de convocar, levantar actas y recoger la ratificación de los asistentes.

Elegir al líder familiar

Normalmente cuando nos referimos al líder de la familia estamos pensando en el presidente del consejo de familia, ya que este órgano es el más relevante en el gobierno familiar.

La empresa tiene la finalidad de generar riqueza y que ésta perdure por generaciones; y estos fines ha de conseguirlos a través del consejo de administración y dirección general, a base de profesionalidad, exigencia, innovación, etc. El líder de este sistema empresarial suele llamarse CEO (Chief Executive Officer) o JEP (Jefe Ejecutivo Principal).

La familia, en cambio, tiene la finalidad de velar por la salud, el desarrollo y la felicidad de sus miembros; y estos fines ha de alcanzarlos a través de la asamblea familiar, si es que está formalizada, y, sobre todo, del consejo de familia, a cuyo frente está el CEmO (Chief Emotional Officer) o jefe emocional de la familia.

En el gobierno corporativo la relación se basa en la jerarquía, mientras que en el gobierno familiar la relación es de autoridad y de servicio. No olvidemos la etimología de la palabra autoridad, que significa “ayudar a crecer y servicio” y bajo criterios de autoridad el poder sólo está justificado, si está al servicio de los componentes del grupo.

No puedo dejar de recordar a una empresa muy querida del sector financiero. Desde el punto de vista económico su situación no era

boyante. Contrataron a un CEO con historial sumamente exitoso. Los dos primeros años fueron de crecimiento en volumen de negocio y en beneficios. No habían pasado tres años cuando se produjo una ruptura entre los socios familiares que acabó con el CEO fuera de la familia. Sólo había aplicado criterios profesionales de empresa, olvidándose de que se trataba de una empresa familiar, que, además de profesionalización, necesitaba grandes dosis de inteligencia emocional para integrar a la familia en la unidad y compromiso con la empresa.

Se cometería un grave error si la elección del jefe emocional de la familia se basa en sus grandes capacidades ejecutivas, propias del gobierno corporativo y se olvida la capacidad para gestionar y promover relaciones, comunicación y emociones positivas entre los miembros de la familia.

Una familia del sector de ingeniería mecánica me pidió ayudarles en la formalización del consejo de familia. Estaba compuesta por los padres, cuatro hijos y a punto de empezar a incorporarse la tercera generación. En la primera reunión me llamó la atención el respeto que los hijos sentían hacia su padre y, al mismo tiempo, la libertad con que se expresaban en las reuniones, aportando y defendiendo sus posiciones, muchas veces distintas a las del padre.

Hubo unanimidad a la hora de elegir a éste como presidente del consejo de familia. La hija mayor, que hacía un año había asumido, como CEO, las riendas del gobierno corporativo de la empresa, me lo comentaba en un aparte: “mi padre fundó la empresa, apenas terminada la universidad, y es quien más claras tiene la visión y la misión de la familia y de la empresa. No podemos prescindir de su aportación en el consejo de familia. Le escuchamos atentamente y después, si es necesario, dedicamos el tiempo necesario para convencerle. Nunca votaríamos en contra suya”.

“El jefe emocional de la familia es el centro del afecto y respeto de la familia, es la persona que despierta la confianza y que con su prudencia enmarca en las relaciones de la familia. Es responsabilidad del jefe emocional de la familia presidir y dinamizar la asamblea y el consejo de familia” (Gallo, 2008).

El jefe emocional de la familia, como presidente y dinamizador del gobierno familiar ha de asumir las responsabilidades de éste, que, sin propósito de ser exhaustivos, exponemos en el gráfico siguiente:



Gráfico 9: roles del jefe emocional de la familia. Elaboración propia, basada en Arbestí (2016)

Cada familia tiene unos matices que la hacen única. Por ello, podrían añadirse otras funciones, como mantener viva la historia de la familia y hacer que el consejo de familia sea la voz de la familia ante el gobierno corporativo, siempre a través del directorio.

La evolución del consejo de familia no ha hecho más que empezar. Por ello, las familias empresarias han de estar atentas a los cambios que se están produciendo en la sociedad, en las familias y en las empresas, así como a la experiencia en el funcionamiento del propio consejo de familia.

Elegir a los consejeros familiares adecuados

La familia empresaria suele encontrarse con dificultades a la hora de decidir quiénes han de formar el consejo de familia, debido a la necesidad de representar a todas las ramas familiares, a las distintas generaciones y a la conveniencia de que haya mujeres y varones en el mismo.

Nos referimos a aquellos miembros de pleno derecho, con voz y voto, no así a quienes forman parte del consejo con el objeto de formarse e ir introduciéndose en el gobierno de la familia.

Es muy importante que en el momento de la elección se hayan tenido muy en cuenta las cualidades del candidato, que detallamos en el gráfico siguiente. De ello depende el presente y, sobre todo, el futuro de la familia empresaria.



Gráfico 10: cualidades del consejero de familia. Elaboración propia, basada en Eckrich (2015).

Actitudes de los consejeros familiares

Asimismo, en el consejo de familia han de cultivarse actitudes positivas y de escucha empática por parte de todos los miembros, que resumimos en el gráfico siguiente, que es una adaptación del modelo ROPES a los órganos colegiados de gobierno familiar:

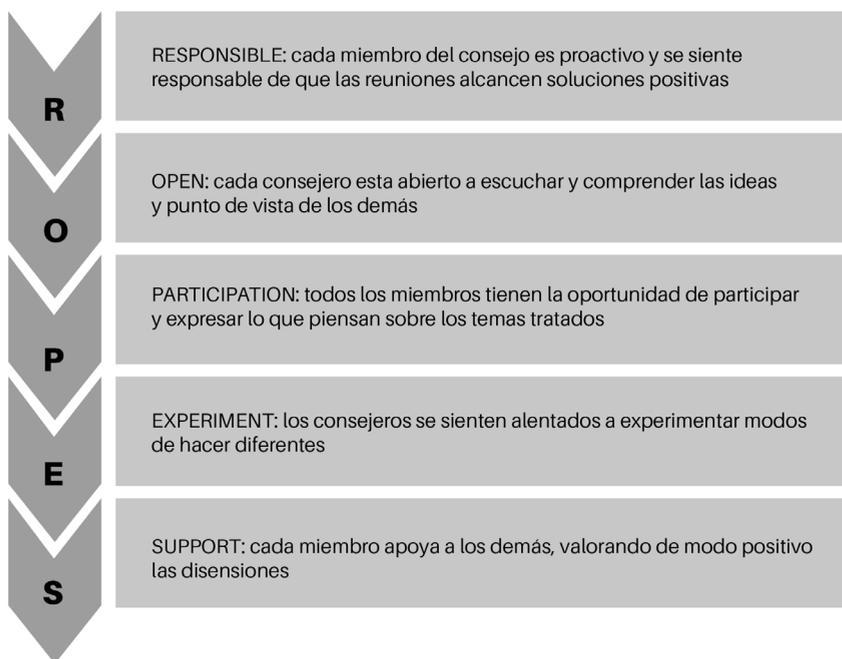


Gráfico 11: modelo ROPES, aplicado a órganos de gobierno. Elaboración propia.

Los familiares políticos

Una cuestión, que se plantea con frecuencia en las familias empresarias, es si los familiares políticos deben ser miembros del consejo de familia. Los expertos en este tema tienen posiciones de lo más variadas. Tapies es partidario de que los consejos de familia estén formados por la familia de sangre, dando entrada a los familiares políticos en la asamblea familiar (Tapies, 2008).

Hay quienes opinan que en las familias multigeneracionales y de gran tamaño se diluyen los posibles inconvenientes de la inclusión de los familiares políticos. Sin embargo, existen grupos empresarios, con experiencia muy positiva, que tienen un centenar de familiares trabajando en los negocios familiares y, sin embargo, no permiten a los familiares políticos, ni trabajar en la empresa ni ser miembros del consejo de familia.

Lo mismo que la ruptura de un matrimonio puede traer importantes consecuencias negativas, cuando ambos trabajan en la empresa, el hecho de que un familiar político pertenezca al consejo de familia tiene una relevancia mucho menor, ya que normalmente se establece la pérdida de la función de consejero de familia en el momento en que se deja de pertenecer a ésta.

Existe el riesgo de que el familiar político no actúe de modo razonable en el consejo de familia. Es el momento de valorar si se le obliga a cesar o si se prefiere mantenerle con el objeto de que no influya negativamente en el cónyuge, miembro de la familia. En este tema como en muchos otros hay tener presentes las características, la situación y las circunstancias concretas de la familia empresaria.

Lo que sí es relevante es que en la composición del consejo de familia se tengan en cuenta todas las generaciones familiares, así como que no se prescinda de las distintas sensibilidades masculinas y femeninas, que hay en la familia empresaria.

¿Pueden trabajar en la empresa los consejeros familiares?

Otra cuestión que suele presentarse es si quienes forman el consejo de familia pueden trabajar en la empresa familiar. En principio, parece conveniente que no sea así, con el objeto de que el consejo de familia no

se convierta en una prolongación del gobierno corporativo, ya que los fines y modos de actuar de la empresa son diferentes a los del consejo de familia.

Sin embargo, cuando esto no es posible, es necesario que una persona de mucho peso en la familia recomiende a dichos miembros que antes de entrar en el consejo de familia cambien de chip mental para enfocar los temas familiares de acuerdo a los fines del consejo de familia comentados anteriormente.

Respecto al número de miembros del consejo de familia, aquél ha de ser lo suficientemente numeroso como para que todas las ramas familiares estén representadas y lo suficientemente pequeño, para que sea operativo. Puestos a realizar una mayor concreción suele estimarse un mínimo de cinco y un máximo de diez, aunque todo depende del tamaño, de la etapa evolutiva, de la situación y de las características de la familia empresaria.

¿Qué materias ha de tratar el consejo de familia?

Esta es una pregunta clásica de las familias empresarias, cuando se aborda por primera vez la formalización del consejo de familia. De modo muy general, podemos decir que todos aquellos temas que se refieren a la familia, al patrimonio familiar y al protocolo o consensum familiae.

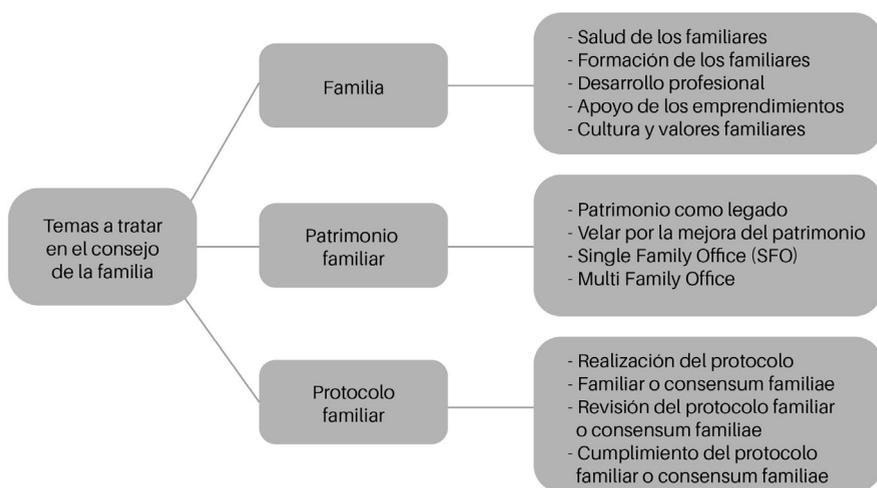


Gráfico 12: temas a tratar en el consejo de familia. Elaboración propia.

En el gráfico anterior se muestran los tres grandes temas que marcan la razón de ser del consejo de familia: la familia, el patrimonio familiar y el protocolo familiar. Los dos primeros representan el qué hacer y el protocolo familiar el cómo hacerlo, ya que, en la redacción de éste, además de exponer el contenido de cuanto se refiere a la familia y al patrimonio familiar, se especifica cómo llevar todo ello a la realidad. Se establecen los valores y principios de la familia, que deben dar luz a los corporativos; se detallan las políticas de la familia que serán tenidas en cuenta al fijar las políticas de empresa; se acuerda un código ético y cómo y quién ha de ayudar a solucionar los conflictos.

Cuadro 4: contenido del protocolo familiar

I. Marco familiar del protocolo: historia de la familia, motivo del protocolo, compromiso, visión, misión, valores y cultura de la familia y de la empresa y código ético.

II. Gobierno familiar: asamblea familiar, consejo de familia, family office.

III. Gobierno corporativo: junta de socios, directorio, gerencia general, comité de dirección.

IV. Políticas de familia: salud y formación de familiares, consenso y mayorías, orientación hacia el gobierno o hacia la dirección.

V. Políticas de empresa: tipo de empresa, criterios de crecimiento, riesgo, selección, evaluación, remuneración, promoción y salida de la empresa.

VI. Políticas de propiedad: Dividendos, transmisión de acciones, fondos de liquidez, capitulaciones matrimoniales, testamento.

VII. Disposiciones finales: Incorporación del protocolo a los estatus sociales, cómo hacer efectivo el protocolo.

Lograr que la familia logre el consenso en todos los temas contenidos en el cuadro anterior, que el protocolo esté debidamente actualizado y que sea respetado y cumplido por toda la familia empresaria es una tarea, cuya responsabilidad debe ser una prioridad en el actuar diario del consejo de familia.

Hay familias que realizan el protocolo familiar y lo guardan cuidadosamente en una caja fuerte junto a las escrituras y estatutos de las sociedades, mientras que otras se ocupan, a través del consejo de familia, de conocerlo y hacerlo conocer en profundidad a la familia y de que se cumpla todo lo indicado en el mismo. En muchas, el protocolo se convierte en una eficaz herramienta de gestión.

Aunque el consejo de familia ha de intervenir en todos los temas relacionados con la familia y el patrimonio familiar, sin embargo, la intensidad de la intervención no es la misma siempre (ver cuadro nº 5):

Cuadro 5: Matriz RACI de distribución de responsabilidades

ROL			DESCRIPCIÓN
R	Responsible	Responsable	Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea. Lo más habitual es que exista sólo un encargado (R) por cada tarea.
A	Accountable	Aprobador	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su responsable (R).
C	Consulted	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informed	Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

Fuente: elaboración propia

Esta matriz, utilizada desde 2006, nos resulta muy útil a la hora de establecer el grado de intervención del consejo de familia en cada uno de los temas relacionados con la familia empresaria y con la empresa familiar.

Cuadro n° 6: temas propios del consejo de familia

Temas propios del consejo de familia (Cdf)	Intervención
Auditoría interna y externa	I
Canales de información de la familia	R + A
Compromiso de la familia con la empresa	R + A
Comunicación dentro de la familia	R + A
Conflictos interfamiliares	R + A
Conflictos entre la familia y la empresa	R + A
Consejo de familia: incorporación, cese, y funcionamiento	R + A
Educación, formación y salud de miembros de la familia	R + A
Family office: control y seguimiento	R + A + C + I
Gestión recursos actividades filantrópicas	R + A
Información de la empresa al consejo de familia	I
Inversiones y adquisiciones de la empresa	I
Legado familiar: control y seguimiento	R + A
Plan estratégico familiar: establecimiento y seguimiento	R + A
Política de entrada y salida de familiares en la empresa	A + I
Política de entrada de cónyuges en la empresa	A + C + I
Políticas de dividendos	C + I
Políticas de evaluación y remuneración de familiares	I
Políticas de familia	R + A
Protocolo familiar: realización, revisión y seguimiento	R + A
Responsabilidad social de la empresa	C + I
Riesgos: asunción de riesgos en la empresa	I
Unidad de la familia	R + A
Valores corporativos	C + I
Valores familiares	R + A
Visión y misión corporativa	C + I
Visión y misión familiar	R + A

Fuente: elaboración propia

1.7. Cómo integrar a las nuevas generaciones

Suele ser bastante frecuente que las familias empresarias se encuentren con un problema que no esperaban: la desilusión de una parte importante de las futuras generaciones. Solemos recomendar a nuestros clientes que nunca lleven los problemas de la empresa a la mesa, como si fuera un plato más. Es mucho más positivo contar los éxitos obtenidos y las alegrías recibidas al superar con ilusión y esfuerzo alguna dificultad. Si a eso añadimos que les procuramos llevar desde pequeños a la empresa e integrar la visita en un plan agradable para los hijos, mucho mejor.

Normalmente este problema suele tener su origen en dos causas principales:

1^a) Que los valores y principios que motivaron a la primera y a la segunda generación se han diluido y carecen de peso para las siguientes generaciones. El fundador ha fallecido o está retirado y la sociedad ha cambiado más de lo esperado.

2^a) Posibles decepciones en la incorporación de los familiares a quienes no se les explicó adecuadamente lo que es una familia empresaria y un negocio familiar y se sintieron defraudados. ¡Qué importante es para una familia establecer unas reglas de juego y que sean conocidas por todos los miembros de la familia!

Transmisión de los valores familiares

Respecto a la transmisión de los principios y valores, solemos recomendar unas pautas para que éstos sean aceptados y vividos por las nuevas generaciones (ver gráfico siguiente).

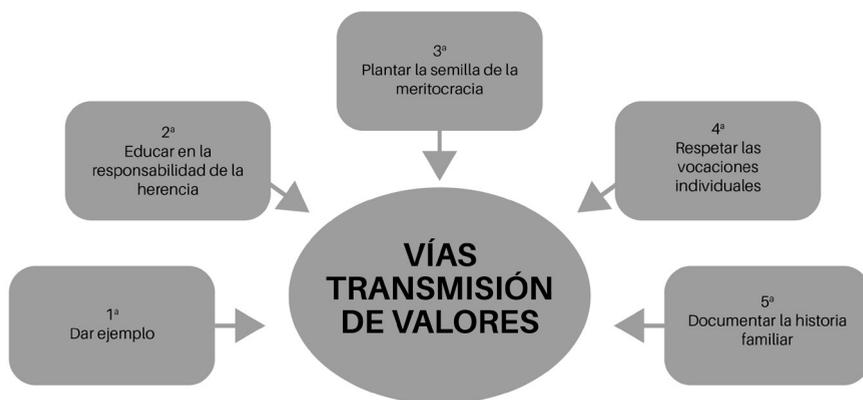


Gráfico 13: vías para la transmisión de valores. Elaboración propia, basada en Tapies (2019)

1^a) Dar ejemplo

Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única (Albert Einstein)

En el ser humano, el principal medio de aprendizaje es la capacidad de imitación. De ahí la relevancia decisiva del ejemplo y de que éste sea permanente, no esporádico. Y esto es una realidad en los bebés, en los niños, en los adolescentes, en las personas maduras y en el liderazgo.

“No te preocupes porque tus hijos (o tus colaboradores) no te escuchan; te observan todo el día” (Teresa de Calcuta).

2ª) Educar en la responsabilidad de la herencia

Con personas irresponsables no se llega lejos.

Importa mucho que nuestros hijos perciban desde pequeños que la herencia de un negocio familiar no es un regalo a malgastar, sino un legado a traspasar mejorado a la siguiente generación. En muchos casos me he encontrado con hijos de empresarios que eran conscientes de que habían recibido un legado sin haber hecho nada y sentían la responsabilidad con la siguiente generación de acrecentarlo. Asimismo, me he encontrado con muchas empresas que no han llegado a la tercera generación, porque la familia empresaria ha pensado que la propiedad les da derecho a usar y abusar de la empresa, olvidando que existen generaciones futuras que esperan.

3ª) Plantar la semilla de la meritocracia

“La casualidad no sonrío al que la desea,

sino al que se la merece” (Ramón y Cajal)

Tus padres y/o abuelos han trabajado tanto que podrías dedicarte a vivir de rentas. Prefiero la actitud de aquellas familias empresarias que sólo permiten trabajar en el negocio familiar a quienes se lo merecen y tienen como norma no crear nunca un puesto de trabajo innecesario

4ª) Respetar las vocaciones personales

El desarrollo del ser humano sigue el cauce de sus talentos y éstos marcan su vocación.

La familia empresaria ha de convencerse de que el mejor modo de aumentar el patrimonio familiar es conocer los talentos recibidos por los miembros de la familia y ayudarles a que cada uno siga su vocación, aunque no tenga nada que ver con el negocio familiar. Se mostrarán agradecidos, estarán dispuestos a apoyar el negocio familiar y nunca serán un problema para éste.

5ª) Documentar la historia familiar

La historia familiar es un imán para unir generaciones

Siempre que ayudamos en la realización de un protocolo familiar, pedimos a los líderes de las familias empresarias que nos cuenten su historia. Aparte de ser un placer escucharlos, tomamos nota de todos los matices y, después con su consentimiento, lo incluimos en el protocolo. Por experiencia, sabemos la gran fuerza de unión, de respeto y de admiración, que ello genera en las siguientes generaciones.

Nuestra misión, como consultores, suele seguir los siguientes pasos:

1º) Hacerles ver que el hecho de tomar conciencia del problema es condición necesaria para afrontarlo.

2º) Asegurarnos de que nuestros clientes quieran realmente solucionarlo. Ello implica, la mayoría de las veces, cambiar actitudes y modos de actuar muy arraigados y que exigen humildad, generosidad y tiempo.

3º) Análisis de los hechos que se han ido produciendo en las relaciones intrafamiliares y en las de la familia con la empresa, procurando aislar emociones, sentimientos y opiniones personales.

4º) A la luz de esos hechos, aparecen unos problemas de la familia empresaria entre los cuales suele estar presente la desmotivación de las nuevas generaciones. Asimismo, se detectan las verdaderas oportunidades de mejora en todos.

5º) Se establecen unos criterios a tener en cuenta para buscar posibles soluciones y para aprovechar las oportunidades.

6º) En base a estos criterios se buscarán aquellas alternativas más favorables.

7º) Se trazan los planes de acción adecuados.

1.8. El consenso en el consejo de familia

Es frecuente que las familias empresarias valoren el consenso, pero también lo es que consideren a éste como un ideal utópico, solamente alcanzable en contadas ocasiones. De hecho, en una mayoría de las ocasiones en que hemos ayudado a formalizar el consejo de familia suele dedicarse más interés a fijar el porcentaje de mayorías, que a establecer caminos para lograr consensos.

Solemos dedicar tiempo a convencer a los miembros de la familia de que el régimen de mayorías, aunque es necesario en ciertas situaciones extremas, suele incentivar las divisiones y bandos dentro del grupo familiar. Es el consenso el que debe predominar a la hora de tomar decisiones el consejo de familia. La razón es muy sencilla. Uno de los fines fundamentales de éste es generar armonía y unidad y llegar al consenso es el mejor camino para lograrlo. Una tarea importante del consultor de empresas familiares consiste en hacer ver a la familia la importancia del consenso, que no consiste en que todos piensen igual. Eso sería uniformidad, no consenso.

El peligro de la uniformidad consiste en que, al pensar todos igual, no existe ese enriquecimiento que se produce cuando cada uno expresa sus opiniones y su modo de ver un tema y aporta matices y enfoques que hacen que las decisiones sean mejores.

Hemos de aceptar que el consenso se da entre personas que piensan de modo distinto, pero que saben escuchar y enriquecer su pensar con la diversidad, que aportan los demás; y que están dispuestos a renunciar a posiciones personales, en aras de un objetivo común, que consideran más importante que el propio.

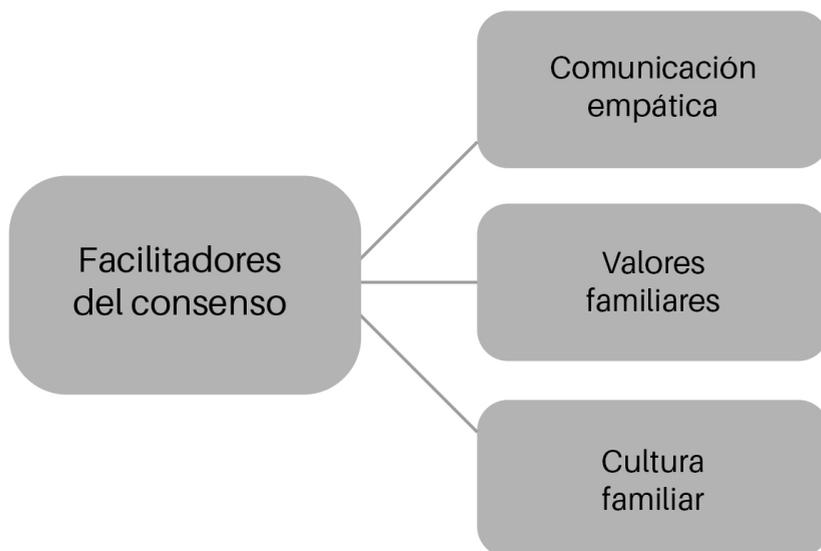


Gráfico 14: facilitadores del consenso. Elaboración propia.

En las reuniones familiares es más importante escuchar con intención de comprender que hablar. ¡Cuánto bien hace la actitud de ponerse en la situación de cada uno de los demás, para captar lo que realmente quieren decir; y de qué modo se enriquecen las ideas de todos!

¿De veras quieres mejorar la comunicación en la familia empresaria? Cuida tus palabras, pero mucho más tus pensamientos, y controla tus gestos para que sean asertivos. Si, además, con tu ejemplo y tus actitudes ayudas a que los demás cuiden los suyos, comprobarás que la mejora en la comunicación no se hace esperar.

Los valores familiares, pero especialmente la unidad, sitúa a los miembros de la familia en el camino del consenso y del proyecto común; y el compromiso les empuja a llevarlo a cabo.

La cultura, como conjunto de rasgos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que marcan el modo de vivir de una familia empresaria, influye de modo decisivo en la facilidad o dificultad de llegar a consensos.

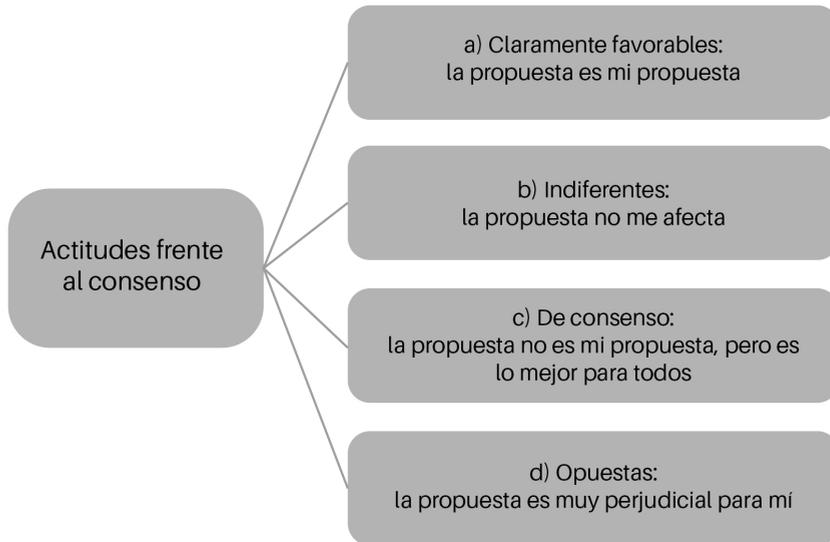


Gráfico 15: actitudes ante el consenso. Elaboración propia.

Cuando todos los miembros del consejo de familia mantienen una de las posturas a), b) o c), el consenso es posible. Es de destacar la proactividad de quienes están incluidos en la postura c), ya que, aunque no sea la propuesta que ellos presentarían, sin embargo, son capaces de ver cuál es la mejor para alcanzar el propósito común.

La postura d), a la que se ha llegado porque uno se siente especialmente perjudicado o porque la propuesta no ha sido suficientemente estudiada, hace imposible el consenso.

Ante una situación de disenso muchas familias optan por tomar decisiones por mayorías, simples o reforzadas, sobre todo cuando se trata de temas muy relevantes o muy urgentes, aunque lo aconsejable es aparcarse y trabajar el tema, cuando éste puede esperar.

Una familia empresaria, que busca el éxito familiar y corporativo y perdurar en el tiempo, da valor a la unidad y valora la diversidad, como una gran riqueza. Estas ideas pueden concretarse en dos citas milenarias y en una reflexión:

1^a) Frater, qui adiuvatur a fratre, quasi civitas firma (Proverbios, 18,19).

El hermano, ayudado por el hermano, es como una ciudad amurallada”.

2ª) Omne regnum divisum contra se desolabitur et omnis civitas vel domus divisa contra se, non stabit (Mateo, 12,25 y Lucas, 11, 17).

Todo reino dividido contra sí mismo, es asolado; y toda ciudad o casa dividida contra sí misma, no permanecerá en pie.

3ª) La diversidad no es un problema, sino una riqueza, siempre que la familia tenga la actitud de lograr el consenso. Si la familia no busca el consenso, la diversidad rompe la unidad a la que se refieren los apartados anteriores. No se trata de buscar la unanimidad o la uniformidad (todos piensan igual), sino el consenso, que es un proceso en el que las personas saben escuchar y valorar la diversidad de enfoques y decisiones, que aporta cada uno, y, en base a ellos, buscan la decisión mejor para todos. En este proceso priman las razones sobre las emociones y es, por ello, que se enriquecen las decisiones y los acuerdos.

1.9. *El family office*

Es un órgano de gobierno familiar, dependiente del consejo de familia (Cuadro organigrama del family office), cuya finalidad es la gestión del patrimonio familiar, con excepción del core business o núcleo del negocio.

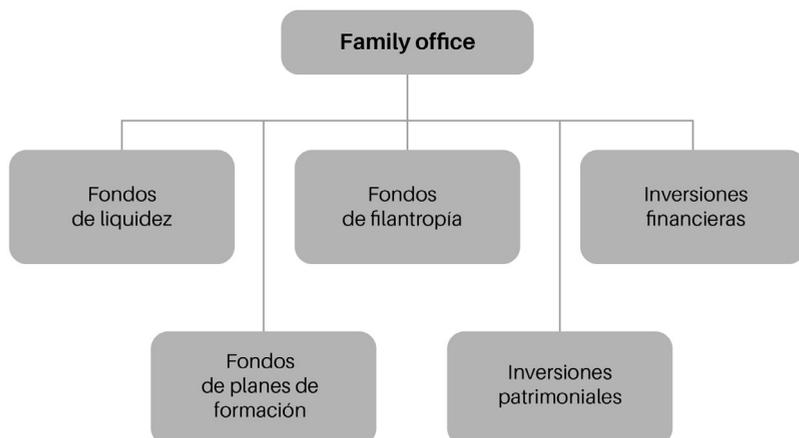


Gráfico 16: organigrama del family office. Elaboración propia

Además de la gestión patrimonial, puede prestar otros servicios a la familia, como asesoramiento fiscal, financiero, seguros, etc. Se trata, por tanto, de un órgano especializado en el tratamiento de todos estos temas, que requieren formación especial y actualización.

Formalizar un family office requiere cierta dimensión patrimonial y financiera, ya que no debe ser un costo para la familia sino una fuente de ingresos provenientes de una buena gestión patrimonial, financiera y de servicios.

Cuando no se justifica tener un family office dentro de la familia empresaria, solemos aconsejar que se recurra a un multi family office, es decir, a una empresa especializada, que presta los mencionados servicios a muchos clientes simultáneamente o a un especialista en gestión de patrimonios

1.10. Conclusión

Hemos analizado cómo nace el gobierno familiar, qué objetivos tiene y cuál es su estructura básica. Hemos descrito las características, objetivos y funciones básicas de la asamblea familiar.

Hemos dedicado especial atención a todo lo referente al consejo de familia, al ser éste el órgano de mayor trascendencia en el gobierno familiar. Por esta razón nos hemos detenido con cierta amplitud en estudiar el qué, el cómo, el cuándo, el quién y el porqué del consejo de familia.

Asimismo, hemos tratado con detalle las funciones propias del consejo de familia y algunas decisiones que suelen ocasionar tensiones en las familias empresarias, como los familiares políticos y la conveniencia o no de que quienes trabajan en la empresa sean también consejeros familiares.

Habremos conseguido el objetivo de este libro, si hemos ayudado a los lectores a valorar la enorme influencia que tiene el consejo de familia sobre la perdurabilidad de la familia empresaria y del patrimonio familiar.

CAPITULO 2: GOBIERNO CORPORATIVO

Entendemos por gobierno corporativo a los distintos órganos de decisión responsables de la gestión de la empresa o grupo de empresas. También suele hablarse de gobierno corporativo al conjunto de normas, que rigen el modo de gestionar las empresas. Nosotros nos referiremos a los órganos de decisión y también a las normas que éstos han de hacer respetar y cumplir.

Veamos dos definiciones de especialistas en el tema:

“Gobierno de la empresa: órganos y procesos, cuya responsabilidad son las decisiones más influyentes en el largo plazo, en la estructuración del capital, en la construcción del equipo directivo y en la asunción de riesgos importantes para los propietarios de la empresa” (Gallo, 2005).

Me gusta especialmente por su sencillez, precisión y brevedad la definición de Cádbery (1.999): “gobierno corporativo es el sistema por el que una empresa es dirigida y controlada”. Tiene los tres ingredientes necesarios:

- Empresa, como organización de personas;
- Dirección y control, como funciones ejecutivas, entendiendo la dirección en un sentido amplio de organización, planificación, desarrollo de los equipos humanos y coordinación;
- Sistema(1) o lo que es igual, existe un interacción e interrelación entre todas las partes implicadas;

Debido a la falta de ética y a la asunción de riesgos sin escrúpulos por parte de algunos gobiernos corporativos, las autoridades gubernamentales han aumentado la responsabilidad legal de quienes forman aquéllos, así como las exigencias ante la asunción de riesgos y ante la transparencia de la información.

Gobierno y gestión (dirección)

En un sentido estricto llamamos gobierno a toda actividad cuya finalidad directa es la supervivencia de la empresa a largo plazo, mientras que la gestión incluye todas las actividades del día a día, de la vida cotidiana de la empresa.

La gestión es la responsable de que las cosas se hagan, mientras que el gobierno decide qué cosas hacer y qué rumbo tomar en cada momento de la vida de la empresa. Es decir, el gobierno se responsabiliza de los temas estratégicos de la empresa.

En resumen, la diferencia de ambos papeles en la empresa es que el gobierno define qué hace la empresa hoy y qué debe hacer mañana; y la gestión el cómo la empresa ha de lograr de modo efectivo los objetivos y planes estratégicos incluidos en el qué. Es decir, el gobierno evalúa la gestión y actúa en consecuencia manteniendo o quitando a los gestores según sea el desempeño de éstos.

(1) Sistema es un conjunto de partes interdependientes, cuya interacción determina su supervivencia: D. McGregor (1.973).

El principio VI de la OCDE es muy claro al respecto: el marco

del gobierno corporativo debería asegurar la dirección estratégica de la empresa, la monitorización del equipo gestor y la responsabilidad ante la empresa y los accionistas.

El gobierno es desempeñado por la junta de socios y el directorio o por un administrador único; y la gestión por un gerente, acompañado o no por un comité de gerencia.

Esta distinción entre gobierno y gestión o dirección suele diluirse en las empresas familiares, ya que es normal que miembros de la familia, además de ser propietarios, que ejercen sus derechos en la asamblea de socios, suelen ser miembros del directorio y gestores en el día a día de la empresa familiar. Por ello, es necesario que, al tomar decisiones de gobierno, lleven el traje de miembros del gobierno y al tomar decisiones operativas o de gestión sepan desprenderse de aquél y asumir el rol de gestores.

Como el libro va dirigido a empresarios familiares de América Latina y de España, aclaramos que entendemos como sinónimos directorio y consejo de administración; directores y consejeros; gerencia general y dirección general; comité de gerencia y comité de dirección.

2.1. Origen del gobierno corporativo de la empresa familiar

Lo que entendemos como gobierno corporativo de la empresa no tuvo su origen en las empresas familiares, sino en las grandes empresas no familiares, especialmente en las cotizadas.

Éstas vieron la necesidad de organizar la vida de la empresa, mediante la creación de unos órganos de decisión y de gestión y el establecimiento de unas normas que facilitarían la supervivencia de las empresas y garantizaran los intereses de todos los stakeholders de éstas.

Aunque siempre han de tenerse en consideración las características propias de la empresa familiar, la influencia recibida del mundo de las empresas no familiares a la hora de establecer un gobierno corporativo puede considerarse como algo muy positivo y en muchas ocasiones un camino a seguir.

Cuando un empresario familiar inicia sus andaduras, como tal, no siente necesidad de pensar en un gobierno corporativo para su negocio. Es más, tiene cierta prevención, ya que lo interpreta como un mayor costo y una pérdida del control de su empresa. Puede ser que, mientras el negocio sea sencillo y de poco volumen, lleve razón, pero ha de estar atento para formalizar una estructura de gobierno a medida que el tamaño o la complejidad del negocio así lo vayan exigiendo.

En síntesis, las familias empresarias que han implantado un buen gobierno corporativo en sus empresas han comprobado que éstas crecen más, tienen mayor perdurabilidad y son más rentables.

2.2. El propósito del gobierno corporativo

El propósito o misión de la empresa, como pilar fundamental de ésta, ha de impregnar todos los niveles de la misma y, de modo especial, todas las actuaciones y decisiones del gobierno corporativo.

Para que el propósito cumpla una función eficaz ha de explicar claramente la razón de ser de la empresa y por qué ésta hace lo que hace. “El propósito debe expresar la intención de resolver o abordar las necesidades o problemas de sus clientes. Al hacerlo, ofrece un motivo unificador para la acción conjunta de las distintas partes –empleados, accionistas y otros grupos de interés–, así como una mayor claridad sobre la estrategia adoptada e impulsa al compromiso sobre las cosas que conviene hacer” (Canals, 2020).

“El punto de partida de cualquier organización es su propósito (misión). El propósito es lo que define a la organización y da sentido a su existencia. Todos los recursos y capacidades de la organización se integran para contribuir a alcanzar su propósito. Y todas las acciones de la organización buscan en última instancia tener impacto en su propósito” (Forcano, 2022).

El propósito ha de ser breve y sencillo de comprender por toda la organización. Un ejemplo llamativo es BlaBlaCar, que promueve un servicio de vehículo compartido para personas que coinciden en un mismo origen, destino y día de viaje.

Propósito de BlaBlaCar: “aportando libertad, equidad y fraternidad al mundo de los viajes”.

Breve y expresivo. Cualquiera de los millones de asociados a la compañía tiene claro el propósito de ésta y saben que sus actitudes y actuaciones han de estar alineadas con aquél y promover un servicio de libertad, equidad y fraternidad.

El propósito ayuda de un modo formidable a los directores, ejecutivos y empleados a encontrar un sentido a través de su trabajo y mostrar un compromiso más fuerte hacia la empresa.

“Cada persona tiene un rol y responsabilidad distinta, pero todos los roles cobran sentido en cuanto que contribuyen al propósito de la organización” (Forcano, 2022).

Además, el propósito es una llamada a un comportamiento ético de todos los estamentos de la empresa.

La importancia de que el gobierno corporativo asuma la responsabilidad de elaborar el propósito de la empresa, haciendo partícipe a toda la organización, es algo que difícilmente admite discusión.

2.3. Objetivos del gobierno corporativo

Los objetivos van intrínsecamente unidos al propósito (misión). Un propósito sin objetivos es un propósito vacío, sin contenido; unos objetivos sin propósito es como remar sin dirección. De acuerdo con la cita anterior de Forcano, todos los objetivos y a todos los niveles cobran sentido al contribuir a la realización del propósito de la empresa.

Existen varios objetivos generales y fundamentales por cuyo logro han de trabajar todos los órganos de gobierno corporativo, desde la asamblea de socios a la gerencia:

- a) La perdurabilidad de la empresa;
 - b) La rentabilidad a corto, medio y largo plazo de la empresa;
 - c) El crecimiento de la empresa;
-

- d) El cumplimiento del propósito y misión de la empresa;
- e) El buen funcionamiento de todos los órganos de gobierno y dirección;
- f) La conservación y vivencia de los valores corporativos en la empresa;
- g) La actuación ética de la empresa en todo momento, aunque ésta no esté obligada por alguna norma, RSC ó compliance;
- h) Generar transparencia y confianza en los accionistas y stakeholders;

Además de estos objetivos generales, cada área y unidad de la organización tendrá los propios, cuyo logro contribuirá a la consecución de los anteriores objetivos generales.

2.4. El consenso en el gobierno corporativo

En el apartado 1.8 nos referimos al consenso en el gobierno familiar. De modo similar hemos de hacerlo ahora con relación al gobierno corporativo. Es un proceso de decisión o de acuerdo al que se llega desde la diversidad y que representa a quienes deciden. Es distinto de la uniformidad en la que todos piensan de igual modo y también del sistema de mayorías en el que se impone la decisión del mayor número.

Nace de la diversidad de ideas y de posiciones ante un tema. Esta diversidad tiene una riqueza extraordinaria y debe ser fomentada para que afloren las ideas de todos los que participan.

Si esta diversidad es percibida desde una actitud de comprensión empática, que mucho más que aceptación, se pueden tomar decisiones mucho más ricas y beneficiosas para el conjunto.

Si a esto añadimos, el convencimiento, por parte de todos, de que importa más el bien común que el individual, habremos llegado al consenso. Las pequeñas renuncias de las partes en favor del conjunto acaban a mediano plazo favoreciendo a todos y a cada uno.

Existen dos enemigos del consenso:

- a) Demasiado número de directores. A mayor número de directores más dificultad para obtener consensos.
- b) Si el número es muy pequeño, lo normal es que las decisiones sean menos ricas y contrastadas, al ser menor la diversidad de las aportaciones realizadas.

En todas las empresas es recomendable, como un ideal a conseguir, la decisión por consenso, pero, mucho más en las empresas familiares donde la unidad de la familia y el compromiso de ésta con la empresa son valores fundamentales, sin los cuales la familia y la empresa sufren daños, muchas veces irreparables.

El régimen de mayorías puede ser la mejor solución para tomar decisiones en las que hay personas que se sienten muy perjudicadas y, por tanto, no están dispuestas a renunciar a su planteamiento o, también cuando no ha existido la suficiente escucha empática en la comunicación.

Un peligro que existe en las decisiones por consenso y, también, por mayorías, consiste en que si la decisión tomada, por la circunstancia que sea, no ha producido buenos resultados, aparezcan los disolventes de las decisiones colegiadas, afirmando “ya lo decía yo ...”. A estas personas hay que ayudarles a salir de su postura poco leal y cooperativa.

Cuando existe uniformidad de pensamiento no hay problemas a la hora de decidir. Éstos aparecen después, cuando la decisión tomada no es la adecuada por no haber sido contrastada y enriquecida por las aportaciones de todos.

2.5. Principios de un buen gobierno corporativo

Al formalizar un gobierno corporativo es necesario tener en cuenta una serie de principios con el objeto de que aquél sea eficaz en el cumplimiento de sus fines y funciones. No pretendo dar una lista interminable de ellos. Me ceñiré sólo a los cinco del gráfico siguiente.

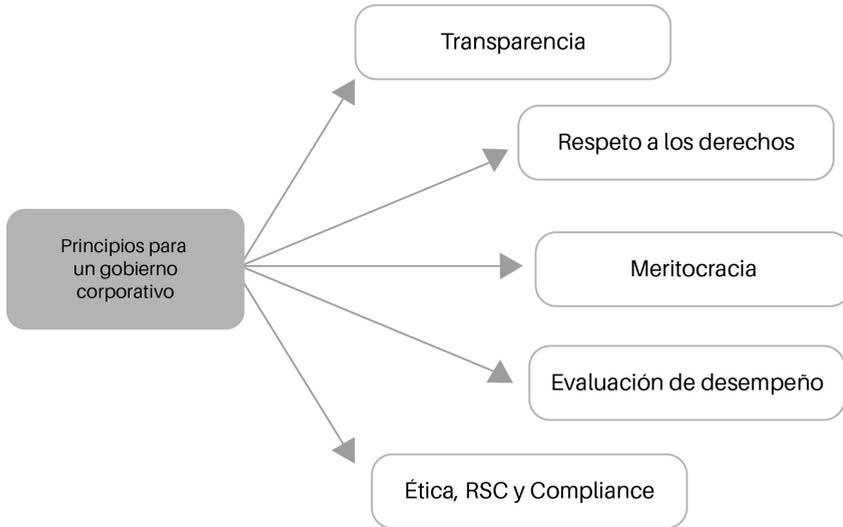


Gráfico 17: principios para un gobierno corporativo. Elaboración propia.

Si no caminas por vías de transparencia, ni respetas todos los derechos de los demás, tu empresa y tú vais conduciendo a contramano con los inconvenientes y riesgos que ello conlleva.

Si no has implantado la ley de la meritocracia, ni evalúas el desempeño de todos y cada uno, te recomiendo que no tardes en hacerlo, ya que, de otro modo, auguro un horizonte muy corto a tu negocio.

La ética, la responsabilidad social corporativa y el compliance no son una moda ni su objetivo es poner una cara bonita a la empresa ante los demás. Hemos de acostumbrarnos a pensar que son base sólida para la salud de la empresa, ya que ésta no es una isla en el mundo en que vivimos.

2.6. Ocho claves para la gestión del gobierno corporativo

La Fundación EY y el IE Business School Global Corporation Center en su encuentro de 2017, en el que se debatieron temas relevantes para el presidente, directorio y la alta gerencia, elaboraron un documento en el que proponen 8 claves a tener en cuenta en la gestión del Gobierno Corporativo:

- 1^a). Analizar el posicionamiento en gobierno corporativo: ver las áreas de mejora, para lograr dar valor y sostenibilidad a la empresa y, en definitiva, obtener mejores resultados;

2^a) Medir la efectividad de los sistemas de control interno de la organización: prevenir, detectar y reaccionar;

3^a) Mejorar el reporting corporativo, no sólo financiero, sino también de aquellos temas que pueden afectar a la empresa. Las áreas relacionadas con la función de reporting son las más afectadas por la dispersión normativa.

4^a) Actuar diligente: La mayor seguridad y protección del director. Los consejeros deberán extremar su diligencia en recabar la información adecuada y necesaria para la toma de decisiones, habida cuenta de la responsabilidad creciente, que adquieren por el desempeño de sus funciones.

5^a) Evaluar el cumplimiento de los objetivos del directorio: es una buena práctica evaluar el desempeño del directorio y de sus comisiones. En este proceso de evaluación es importante considerar todos los elementos de la cadena de valor del directorio, además de las buenas prácticas en esta materia, así como las expectativas de los stakeholders.

6^a) Definir una política de retribución adecuada de los directores y ejecutivos: los inversores consideran que el plan de retribución es uno de los cuatro factores más importantes a la hora de invertir en una empresa, según el informe Value Quest de EY.

7^a) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de Gobierno Corporativo en materia fiscal: la estrategia fiscal, fijada por el directorio, ha de ser de respeto total a la normativa vigente. Cada día aumentan las exigencias de transparencia en el ámbito fiscal (informe Tax Risk & Controversy Survey de EY, 2021).

8^a) Apoyar el desarrollo de estándares internacionales de Gobierno Corporativo: la estandarización de las normas sobre gobierno corporativo ayuda a mejorar la eficiencia y facilita las inversiones en y desde el extranjero.

2.7. Estructura del gobierno corporativo

La estructura de la empresa familiar ha de cambiar, cuando lo hacen su tamaño y complejidad. Es sumamente expresiva la imagen que Peter Drucker utiliza para explicar la evolución de la estructura de una empresa. En la naturaleza existen animales, que su condición de invertebrados sólo les permite soportar niveles de peso y tamaño muy pequeños. Cuando se superan estos niveles, la estructura pasa a ser vertebrada. Ello permite, desde el hombre al elefante, movilizar mucho más peso y tamaño y desenvolverse perfectamente. La razón de esto radica en que cada vértebra soporta una parte del peso total y, unida a las demás, dinamiza todo el organismo.

Algo similar ocurre en las organizaciones. Cuando éstas adquieren cierto tamaño y complejidad, es necesario un cambio de cultura directiva, que consiste en evolucionar de una organización centralizada (invertebrada) a una organización participativa (vertebrada). Ello se logra delegando autoridad y funciones en lo que hace relación al gobierno y a la gestión de la empresa.

La delegación supone un cambio de estructura en el ser vivo que es la empresa. No tener en cuenta lo anterior, casi siempre, equivale a bloquear el desarrollo de propia empresa y abocarla a un raquitismo inexorable.

Para realizar este cambio, el primer convencido ha de ser su líder. Y aquí suele aparecer el problema. Unos empresarios reconocen teóricamente esta necesidad, pero no encuentran el momento oportuno para realizar los cambios. Otros, simplemente no están dispuestos a compartir un poder al que están acostumbrados desde hace tantos años, en especial, si les está yendo bien. Es importante hacerles ver el error de considerar que pierden poder delegando. La delegación es como una palanca. A medida que se aleja el punto de apoyo de aquél en el que se ejerce la fuerza, aumenta la capacidad de levantar peso.

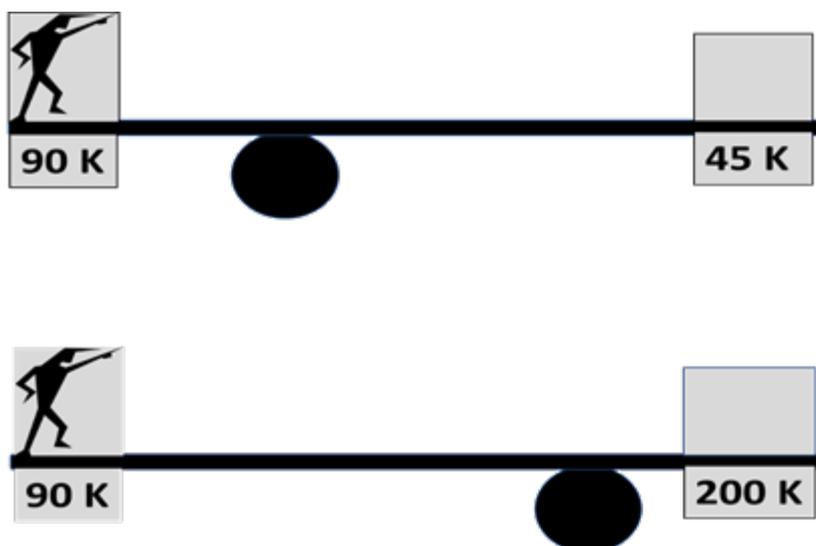


Gráfico 18: la delegación y la palanca. Elaboración propia.

Es impensable que el empresario del siglo XXI pueda dirigir en solitario y con éxito durante mucho tiempo. La mayor complejidad de la organización a medida que ésta crece, la globalización de los mercados y el vertiginoso ritmo de cambio de la sociedad, de la tecnología y de la innovación exigen rodearse de un equipo en el que delegar funciones y compartir responsabilidad.

Finalmente, algunos empresarios se encuentran con la indiferencia o resistencia de los hijos a formar parte de un gobierno corporativo que exige sacrificios. En más de una ocasión éstos nos han manifestado que no desean continuar con el negocio familiar, aduciendo una razón no siempre explicitada a sus padres: “sienten que continuar los sacrificios realizados por éstos sería desperdiciar la vida”.

Estamos convencidos de que la mejor manera de animar a tu hijo, para que quiera continuar tu legado, es que te vea muy feliz en la empresa. No suele dar buenos resultados quejarse en el ámbito familiar de los problemas y momentos de amargura que se viven en la empresa. Es más efectivo contar los logros y las alegrías de superar dificultades, al mismo tiempo que se lleva una vida equilibrada y saludable.

Lo que estoy proponiendo en estas líneas es muy sencillo: Las empresas familiares que superan cierto tamaño y no quieren acompañar a la tumba a su fundador, han de plantearse la existencia y funcionamiento profesional del directorio, de la gerencia y del comité de dirección, según las circunstancias.

Formas de gobierno corporativo

Existen dos formas básicas de gobierno corporativo: administrador único o que los accionistas formalicen un directorio. Toda empresa familiar ha de analizar su situación y características concretas a la hora de plantearse qué tipo de gobierno es el adecuado para ella. El tamaño y el tipo de empresa son dos de los factores decisivos a tener en cuenta.

En el gráfico siguiente mostramos en paralelo los esquemas de los gobiernos de la empresa y de la familia. En dicho gráfico representamos el gobierno en un sentido amplio, que integra los que es propiamente gobierno, como la asamblea de accionistas y el consejo de administración; y también lo que es gestión, como la gerencia general y el comité

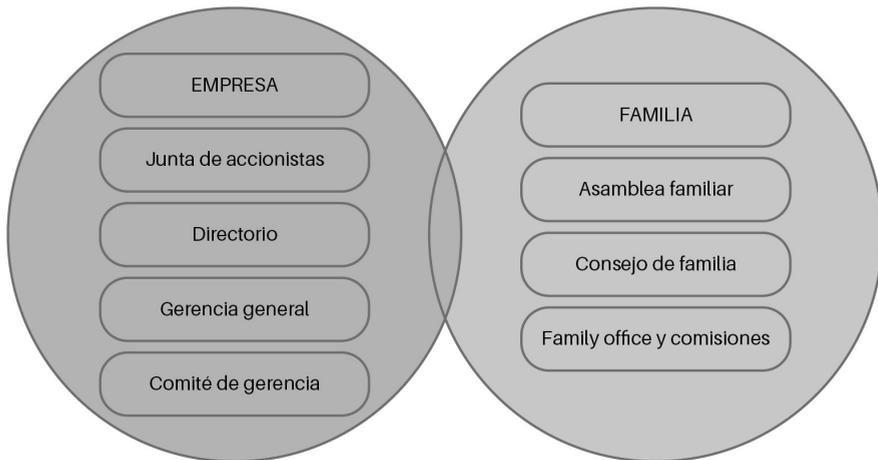


Gráfico 19: gobiernos corporativo y familiar. Elaboración propia

Asamblea de socios

La asamblea general de socios es el máximo órgano de gobierno de la sociedad y está integrada por los socios de la misma, reunidos conforme a las prescripciones de los estatutos y de la normativa legal vigente.

Tiene la función de nombrar a los miembros del directorio, para que éste actúe sobre la empresa familiar en representación de la asamblea.

Como la asamblea se rige por una amplia normativa en todos los países y por los estatutos de la sociedad, sólo haremos esta referencia sobre ella.

Directorio:

El directorio es el órgano de gobierno más importante, porque representa a los accionistas, está en contacto con la empresa a través del gerente general y tiene las funciones de mayor trascendencia para el futuro de la empresa. Es por ello que lo trataremos con mayor amplitud.

Respecto a su composición, número de miembros, periodicidad de las reuniones, mayorías en las decisiones para que éstas sean válidas y delegación de facultades hay que atenerse a la normativa vigente en cada país y a los estatutos sociales de la empresa.

2.8. Directorio o consejo de administración

Antes de abordar los temas del directorio, de la gerencia general y del comité de gerencia, considero importante hacer una referencia a la decisión colegiada, un modo de decidir muy distinto a la decisión individual del fundador o del líder donde sólo existe un administrador único.

La decisión colegiada es recomendable en organizaciones de cierto relieve y en temas significativos, aunque corre el riesgo de convertirse en un modo de decidir lento y caro, si no se toman las siguientes precauciones:

- Que exista un orden del día, de tal modo que los temas impor-
-

tantes a tratar sean conocidos con la suficiente antelación por los componentes del órgano colegiado;

- Que los temas hayan sido estudiados previamente por el proponente y por quienes han de participar en la decisión. Ni el directorio ni el comité de gerencia son órganos de estudio, sino de decisión.

- Que se centren las consideraciones en lo importante sin perderse en lo irrelevante.

- Evitar repeticiones de cualquier miembro en la defensa de su postura. La repetición de un argumento es indicio de carencia de fuerza en el mismo, además de una falta de respeto a la inteligencia de quienes escuchan.

Qué es el directorio

Es el órgano de mayor trascendencia en toda empresa. En él los propietarios y accionistas delegan la responsabilidad de la buena marcha de la empresa. El directorio, tanto en las empresas familiares, como en las no familiares, tiene la obligación de gobernar y dará cuenta de ello sólo a la asamblea de socios a la que representan.

Obviaremos los temas legales y estatutarios del directorio para referirnos a aquellos otros, que desde la óptica de una empresa familiar y de una buena gestión pueden contribuir a la eficacia, eficiencia y efectividad de este importantísimo órgano de gobierno.

En las empresas familiares se da también la circunstancia de que los miembros del directorio suelen ser al mismo tiempo propietarios y, como la propiedad no siempre va acompañada de la capacidad, a veces el directorio no está integrado por las personas más capaces para desempeñar la importantísima función de gobernar.

¿Es necesario el directorio?

Si un empresario familiar quiere asegurar la rentabilidad y perdurabilidad de su empresa, ha de rodearse de gente preparada, con independencia de criterio y que aporte las capacidades que aquél no tiene

y que la empresa necesita. No podemos olvidar que tanto la perdurabilidad como la rentabilidad son objetivos fundamentales, que han de lograrse también a largo plazo.

Con la edad va disminuyendo la capacidad de adaptarse y promover el cambio, mientras que en nuestro entorno y en la sociedad se acelera día a día el ritmo de cambio.

Cuando la empresa tiene cierto tamaño y complejidad se hace necesario institucionalizar ese equipo de personas que ayudan al empresario en el gobierno del negocio. Es decir, ha llegado la hora de crear un directorio que se convierta en un equipo de alto rendimiento, represente a todos los accionistas y se comprometa con la empresa en el logro de su propósito y de sus objetivos.

La realidad da mensajes muy claros en este tema y nuestra experiencia lo confirma, en el sentido de que aquellas empresas familiares, que han creado un directorio con criterios de efectividad, son más rentables y están mucho mejor preparadas para afrontar las incertidumbres del futuro.

Un peligro que existe al formalizar un directorio es que el empresario y su equipo no distingan claramente entre el directorio, que es un órgano de gobierno (cuyo propósito, objetivos y funciones hemos tratado anteriormente), y lo que es un órgano de dirección (gerencia), como la gerencia general y el comité de dirección, que responden de la actividad del día a día de la empresa. El gobierno dice qué hacer y hacia dónde ir y la dirección (gerencia) se encarga de hacerlo y cómo hacerlo.

¿Quiénes componen el directorio?

Aunque ha de adaptarse a las características de la empresa familiar y a su tamaño, el directorio suele estar formado por:

- Presidente;
 - Vicepresidente;
 - Directores dominicales;
 - Directores independientes;
 - Secretario;
-

El presidente es quien ejerce el liderazgo en el gobierno de las empresas familiares. En la primera generación el fundador suele ser el presidente. En las siguientes generaciones, sea o no miembro de la familia empresaria, ha de conocer y respetar la cultura familiar. Es importante, por tanto, que en su elección haya participado el consejo de familia, al menos proponiendo a los candidatos sobre los que tomará decisión la asamblea de socios o el mismo directorio, si así lo establecen los estatutos sociales.

Asimismo, ha de reunir todas las capacidades profesionales, técnicas y emocionales, necesarias para lograr los objetivos a los que se compromete el gobierno corporativo (ver apartado 2.3).

El vicepresidente es un director que tiene la función especial de sustituir al presidente en caso de ausencia de éste.

Entendemos por directores dominicales a aquéllos que forman parte de la familia propietaria y/o de la propiedad. Hay que procurar no caer en los errores que detallamos en el gráfico 20 y sí tener en cuenta los criterios que exponemos en el gráfico 21 del mismo apartado elección de los directores.

Queremos destacar la figura del secretario, ya que de él depende en gran parte la eficacia del directorio. Ha de ser una persona ordenada y respetada y de buena comunicación con los miembros del directorio. Sus funciones principales son:

- Realizar las convocatorias y orden del día;
 - Recabar de los directores los temas que quieren tratar en el directorio y la información necesaria para el estudio de dichos temas;
 - Hacer llegar la anterior información a los directores con el tiempo suficiente para que éstos los puedan estudiar;
 - Levantar acta en la que se especifique cada tema tratado, las decisiones tomadas, quién se responsabiliza de llevarlas y en qué plazo;
 - Conseguir la conformidad de todos los directores al contenido de las actas.
-

Elección del líder de la empresa

El presidente del directorio es quien ejerce el liderazgo en el gobierno de las empresas familiares. En la primera generación el fundador suele ser el presidente. En las siguientes generaciones, sea miembro de la familia empresaria o no, ha de conocer y respetar la cultura familiar y los valores.

Es importante, por tanto, que en su elección haya participado el consejo de familia, al menos proponiendo a los candidatos sobre los que tomará decisión la asamblea de socios o el mismo directorio, si así lo establecen los estatutos sociales.

Ha de reunir todas las capacidades profesionales, técnicas y emocionales, necesarias para lograr los objetivos a los que se compromete el gobierno corporativo (ver apartado 2.3).

En la segunda generación es bastante normal que el padre haya ido formando a sus hijos y entre aquéllos pueda haber uno con capacidades más acordes a lo que la empresa necesita y sea éste quien suceda al padre.

Para el caso de que la empresa se haya hecho grande y compleja y el talento interno no responda a las necesidades del negocio, tanto el directorio como el consejo de familia se ocuparán de:

- Estar atentos al entorno;
 - Tener identificados a posibles candidatos;
 - Apoyarse en una institución de prestigio, especializada en la captación de primeros ejecutivos;
 - Informar a dicha institución de las características de la familia empresaria y de las necesidades de la empresa;
 - Pedirles una evaluación de los mismos;
-

Elección de los directores

Delgado en un artículo de la revista emprendedores (noviembre 2021) se refiere a tres criterios la hora de elegir los miembros del directorio, que han sido bastante utilizados en el pasado y que aún siguen utilizándose (gráfico siguiente).



Gráfico 20: Criterios usuales e insuficientes para elegir a directores. Elaboración propia, basada en Delgado (2021).

Que podamos confiar en las personas que elegimos para formar parte del directorio es totalmente necesario, pero no basta, si éstos no tienen las capacidades y preparación que requiere la función.

Algo similar ocurre con quienes han tenido éxito. Habrá que analizar, si las empresas donde han triunfado, tienen características extrapolables a la nuestra.

Sin embargo, se comete un grave error, si el criterio utilizado es el de afinidad de pensamiento. La diversidad con intencionalidad de consenso es una riqueza, mientras que tener directores que a priori están dispuestos a apoyar siempre las posturas, reacciones y decisiones del presidente y apoyarle sin tener criterio propio es una lacra, que frena el desarrollo de la empresa.

En el gráfico siguiente recomendamos siete criterios muy útiles para la selección de directores.

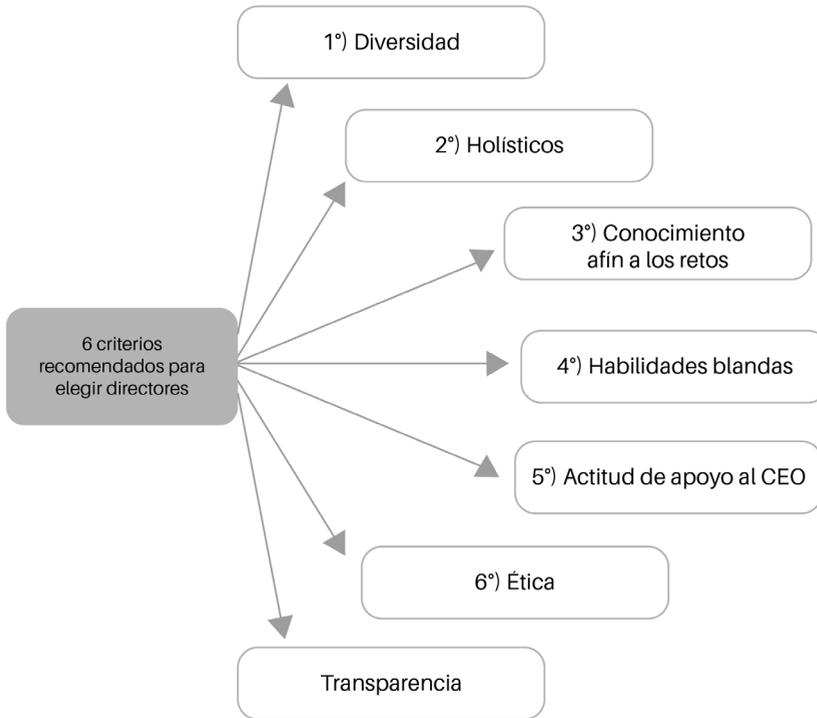


Gráfico 21: criterios recomendados para elegir directores. Elaboración propia, basada en Feliubadaló (2021).

1° **Diversidad:** no sólo de género, de ramas familiares y de generaciones, sino también de modos de pensar y de analizar los temas.

2° **Directores holísticos:** con conocimientos que abarquen distintas áreas y no sólo especialistas con carencia de visión de conjunto.

3° **Conocimiento afín a los retos:** las empresas cambian y también los retos. De ahí que una trayectoria exitosa en un momento dado no sea garantía en otras circunstancias. Es más, no es raro que, una vez superado un reto concreto, igual conviene cambiar a ese director y nombrar a otro que aborde los nuevos.

4°) **Habilidades blandas:** “La sociedad y la gobernanza demandan cada vez más a las personas con el ego trabajado (que su objetivo no sea ganar la discusión), con capacidad de escucha activa y de aportar valor sin necesidad de reforzar su posicionamiento personal” (Feliúbadaló, 2021).

5°) **Actitud de apoyo al CEO:** con una actitud de servicio y apoyo, no exenta de exigencia, ayudarán al CEO a tomar buenas decisiones y la relación con él será más transparente y fructífera.

6°) **Ética empresarial:** es un factor crítico que incumbe no solo a la independencia de criterio de los socios, sino también a todos los que se interesan por la compañía y descubren malas prácticas. La ética no sólo es importante porque haya que hacer las cosas bien (que también), sino porque es lo único que garantiza verdadera independencia de criterio, esencial para un rol de consejero en un órgano de gobierno.

La función de la diversidad en el gobierno corporativo

Todos los criterios mencionados son significativos, convenientes y oportunos, pero queremos detenernos en uno de ellos, que merece una especial atención por el momento histórico en el que nos encontramos como sociedad. Se trata del rol preponderante de la diversidad. Su efecto es, por lo general, positivo, tanto en términos de rendimientos financieros y contables, como en transparencia en la gestión y mejores prácticas de responsabilidad social. La diversidad, por sí sola, no garantiza el éxito, pero consideramos que, si está unida a una adecuada cultura organizacional y estilos de liderazgo colaborativos, las empresas familiares pueden verse muy fortalecidas con una adecuada representación de la mujer, así como también con personas de origen cultural diferente, porque en ambos casos pueden ofrecer a las organizaciones una riqueza de paradigmas que hace más completa la visión empresarial y la ejecución de la estrategia.

En este orden de ideas, estamos de acuerdo con las recomendaciones que hace Mike Fucci, presidente del directorio de Deloitte, para crear órganos de gobernanza más igualitarios con el fin de mejorar el gobierno corporativo. La clave está en ampliar el concepto de diversidad: “La diversidad de la junta es importante, pero concentrarse en una sola

forma de diversidad no es suficiente”, sostiene. En efecto, además del género, existe una diversidad de razas, etnias, de generaciones, filosofías, educación y formas de pensar, experiencias y roles profesionales, etc., que condicionan la visión empresarial y el desempeño profesional.

Por eso, recomendamos a nuestros clientes dos buenas prácticas: primera, subcontratar a un tercero, por lo general a una consultora experta en hunting, la búsqueda de los talentos que necesitamos; segunda, tener procesos de evaluación del desempeño de los miembros de la junta o consejo. Es importante medir periódicamente el desempeño, porque ya solo el hecho de saber que seremos medidos suele ser una motivación para cuidar mejor los compromisos. Esta evaluación del desempeño ha de ser en base unos pocos y sencillos indicadores objetivos previamente acordados y siempre dando un feedback a los implicados de tal forma que puedan aportar más valor a la organización en el futuro.

Retomando el papel de la mujer en los órganos de gobierno más estratégicos, queremos recordar el trabajo elaborado por Carter, Simkins & Simpson (2003), que, basados en las empresas pertenecientes a Fortune 1000, demostraron una relación positiva entre la presencia de la mujer en el directorio y el valor de la empresa, alertando de un patrón que puede ser recurrente: cuanto mayor es la edad de los miembros del directorio, el número de mujeres en este órgano de gobierno disminuye, posiblemente debido a una cultura machista o una mentalidad patriarcal respecto a la vida.

Otra investigación (Carter, D´Souza, Simkins & Simpson, 2007), basada en empresas listadas en Fortune 500, demuestran que la diversidad del directorio tiene un efecto positivo en el desempeño, y concretamente destacan que las funciones ejecutadas por directoras mujeres producen en conjunto un incremento en el valor de la empresa. En la misma línea se han expresado otros trabajos similares tomando como muestra empresas noruegas, francesas, alemanas y danesas. En España, un estudio basado en 10.786 pequeñas y medianas empresas concluye que la presencia de la mujer en los consejos, juntas directivas o directorios tiene un efecto positivo en el desempeño empresarial, sobre todo cuando la mujer asume un rol de mayor control interno y equilibrio en el riesgo financiero.

Es interesante también observar el caso de México, por tratarse de un ícono de lo que está siendo una tendencia en América Latina. Si en Noruega el 47% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres, en México está cerca del 20%. Teniendo en cuenta la Bolsa Mexicana de Valores, se observa un verdadero progreso en el aporte de la mujer en la dirección de las empresas, y cómo ella está siendo una opción real en los órganos de gobierno, no por una cuestión de cuotas y estereotipos respecto a la equidad de género, sino debido a su talento, preparación y proactividad.

A pesar de los indudables avances en cuanto al rol de la diversidad en los órganos de gobierno y del justo reconocimiento a la mujer profesional, falta un largo camino por recorrer. Según el informe del Banco Mundial “La mujer, la Empresa y el Derecho” (2022), alrededor de 2400 millones de mujeres en edad de trabajar no tienen igualdad de oportunidades económicas y en 178 países continúan las barreras, jurídicas y políticas, que impiden a la mujer participar plenamente en la economía y en 95 países donde sí lo pueden hacer se encuentran en contextos donde con frecuencia no se da una igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor.

Son datos que deben alertar a los líderes comprometidos con el buen gobierno corporativo, con las mejores prácticas de gestión empresarial, porque han tomado conciencia de las ventajas de la presencia femenina en las juntas directivas. Más allá de ser una moda, debe ser una realidad, un convencimiento profundo, una certeza aguda e intensa: la mujer no solo tiene el poder sino también el derecho de aportar valor a esa parte fundamental de la sociedad que son las empresas. Ellas fortalecen el rendimiento económico, mejora la adopción de decisiones, refuerza la visión de los consumidores, mejora la gestión empresarial y genera y cultiva mejor el talento (Penrose, 2015). Son, en definitiva, un activo fundamental.

Los familiares políticos, ¿pueden ser directores?

Este es un tema que se afronta de modo muy distinto de unas familias empresarias a otras. Influyen factores como los siguientes: cómo es y piensa la familia empresaria, situación y necesidades de la familia y de la empresa, cualidades personales y profesionales del familiar político, etc.

Hay familias que no permiten a ningún familiar político participar ni en el directorio ni en la empresa y lo hacen con buenos resultados. También conocemos a otras, que permiten el acceso de aquéllos al directorio, pero no a la gerencia de la empresa. Se basan en que la función de director tiene un plazo de vigencia y la gerencia o la función de empleado no lo tienen con lo que pueden estar asumiendo un problema familiar a medio plazo, si el familiar político no desempeña bien sus funciones o deja de ser familiar.

Finalmente, hay familias que prefieren solucionar un problema presente y dan menos importancia a los problemas futuros, que puedan presentarse. En este último caso se han producido experiencias de todo tipo, aunque las negativas han sido más frecuentes.

Directores independientes

Un director independiente es aquél, “que no es accionista, ni directivo de la empresa, ni miembro consanguíneo de la familia, ni pariente político” (Gallo, 2005)

Suele hablarse de directores independientes y dominicales. Se tiene la idea de que los primeros son los responsables de defender los intereses de los accionistas minoritarios y los segundos hacen lo propio con sus intereses como accionistas significativos. No se trata de dos grupos de directores enfrentados, ya que ambos comparten los mismos objetivos esenciales: la perdurabilidad de la empresa y aumentar el valor de su participación.

No sería ético que un director deje de vestir en algún momento el uniforme de la empresa para ponerse el de un grupo accionario, aunque es lícito que su objetivo primero sea defender los intereses de los accionistas que representa siempre que, por extensión, esté defendiendo de modo simultáneo los intereses de todos los demás accionistas. Es decir, lograr el aumento de valor de la empresa es la mejor defensa de los intereses de sus representados.

En definitiva, el mejor consejero independiente es aquél que defiende los intereses de la empresa y, en consecuencia, los de todos los accionistas.

Objetivos del directorio

Todos los objetivos atribuidos al gobierno corporativo en el apartado 2.3 son objetivos que debe asumir el directorio.

De modo más específico Tapies enumera una serie de retos más, siendo los más importantes los siguientes:

- Definir y velar por los valores de la empresa familiar. El directorio define los valores de la empresa familiar en línea con los valores de la familia empresaria. En momentos de cambio generacional es conveniente hacer una revisión de estos valores.
- Reconocer la dimensión familiar. El directorio ha de conocer la cultura de la familia propietaria, sus valores, sus tradiciones, su historia..., y ser capaz de detectar si la dinámica familiar está afectando a la marcha del negocio, para así poder tomar las medidas oportunas que eviten este tipo de interferencias.
- Velar por los intereses de todos los propietarios, sin perder de vista la empresa. Acorde con este objetivo procurará equilibrar las obligaciones de la empresa con las necesidades de los accionistas y las expectativas de la familia propietaria.
- Guiar al director general y al equipo directivo en el largo plazo, ya que tiene una visión más completa de la situación de la empresa.
- Construir puentes entre la familia, los propietarios y la empresa.
- Crear un clima de confianza entre los consejeros que les permita trabajar en armonía.

Funciones del directorio

Siete son las funciones fundamentales del directorio:

- Establecer la estrategia corporativa de la empresa;
 - Velar por los intereses de los accionistas;
-

- Velar por la perdurabilidad de la empresa;
- Velar por la rentabilidad a largo plazo de la empresa;
- Velar para que el propósito o misión corporativa se viva en la empresa;
- Controlar y apoyar a la gerencia general;
- Velar por la conservación de los valores corporativos, la responsabilidad social corporativa (RSC), el compliance, las políticas de medioambiente y el comportamiento ético de la empresa;

Una relación más exhaustiva podría ser la siguiente:

- Establecer la estrategia corporativa;
 - Controlar, apoyar y orientar al equipo directivo para formular e implantar la estrategia;
 - Velar por los intereses de los accionistas;
 - Llevar las relaciones con los accionistas;
 - Actualizar los conocimientos sobre el entorno;
 - Lograr la perdurabilidad de la empresa;
 - Velar por el cambio generacional en la empresa;
 - Garantizar la rentabilidad a largo plazo de la empresa;
 - Asegurar el cumplimiento de la legislación y de los estatutos;
 - Aprobar las políticas corporativas de la empresa;
 - Llevar decisiones, como las fusiones y adquisiciones;
 - Aprobar los planes financieros y económicos de la empresa;
 - Decisiones claves, como riesgos extra, fusiones, adquisiciones;
-

- Orientar y apoyar a los altos directivos;
- Vigilar las evoluciones del entorno;
- Manejar las relaciones con los accionistas;
- Establecer la cultura, imagen y nivel ético;
- Aprobar las recomendaciones de la alta gerencia;
- Garantizar la rentabilidad a largo plazo;

Como es lógico, el directorio delega muchas de estas funciones, pero nunca la responsabilidad, que puede ser compartida, pero nunca delegada. Sólo se delegan funciones. Ninguna persona o institución, que participe en una decisión o en el compromiso de realizar una función puede liberarse de la responsabilidad, que ésta conlleva.

¿Cuándo se debe crear el directorio?

En algunas circunstancias la ley obliga a crear el Directorio. Por ejemplo, en España la Ley de Sociedades de Capital de 2010 en su artículo 210, cuando la administración de una sociedad anónima se confía a más de dos administradores, aquella ha de constituir el consejo de administración (directorio).

Ahora bien, cuando la familia empresaria no está obligada por ley, suele tener muchas reticencias para crear el directorio, ya que significa compartir el poder y esto, por muy útil que sea para la empresa, cuesta llevarlo a cabo.

Suele ocurrir con más frecuencia de lo que debería, que se forman directorios a la medida del propietario mayoritario y no de la empresa, lo que significa perder la oportunidad de aprovechar los beneficios de un equipo de alto rendimiento. Cómo deben ser los directores lo tratamos con mayor amplitud en el apartado elección de los directores de este libro.

Como en muchos otros temas, cuando la empresa crece en volumen y se vuelve más compleja es importante tener constituido un direc-

torio profesionalizado en el que se complementen las diversas capacidades y esté implicado en cuerpo y alma en lograr los objetivos del mismo y realizar las funciones, que le corresponden y que detallamos en un apartado anterior.

Como resumen, diría a los propietarios de una empresa familiar que es mejor adelantarse que retrasarse.

Formalidades del directorio

Si se quiere que el directorio realice con eficacia todas las funciones, que le son propias, han de respetarse unas pocas formalidades, que son útiles para poner orden a su tarea. Por ejemplo:

- El directorio ha de tener una agenda de reuniones;
- Importa mucho buscar un horario para reunirse, que facilite a todos los directores su asistencia;
- Es necesario un orden del día sobre los puntos a tratar;
- Los directores han de recibir información sobre cada tema a tratar con el tiempo suficiente para estudiarlos;
- Es recomendable que quien ejerza el cargo de presidente promueva la participación equilibrada de todos, sea el último en hablar y evite a los participantes que repitan innecesariamente los mismos argumentos, como si éstos no hubieran sido comprendidos por los demás;
- En las intervenciones, aunque pueda interesar el pasado, ha de predominar la mirada hacia el futuro.

2.9. Gerencia general

Aunque la gerencia general no pertenece propiamente al gobierno corporativo, es el órgano que se responsabiliza de llevar a la realidad las directrices y objetivos del directorio. Quedaría mutilado el libro, si no diéramos la importancia debida a la estrecha interrelación entre este órgano y el directorio.

La gerencia general ha de encarnar la visión, misión, valores y cultura de la familia empresaria y de la empresa y, mediante el ejemplo, hacerlas vida en todos los colaboradores de ésta.

Capacidades de la gerencia general

El Gerente General, en concreto, ha de tener unas competencias determinadas, para desarrollar sus funciones (gráfico siguiente)

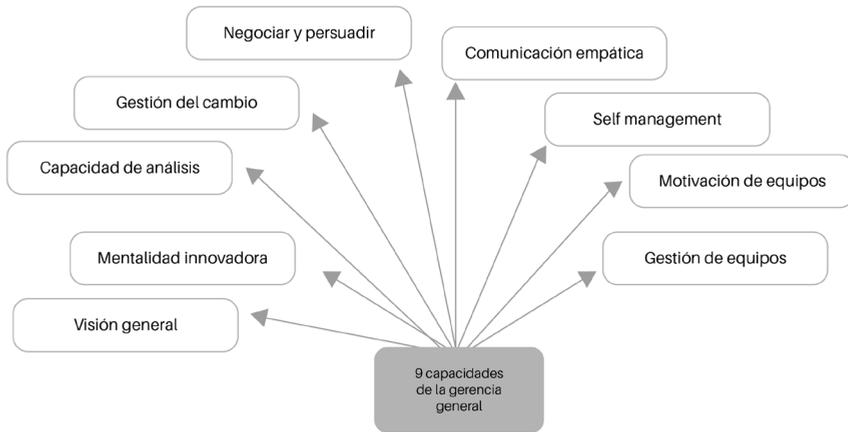


Gráfico 22: nueve capacidades de la gerencia general. Elaboración propia

1^a) Visión general que le permita integrar y alinear estrategias, funciones, unidades o regiones a los objetivos; valores centrales de la organización; y de construir puentes.

2^a) Mentalidad innovadora. Rapidez y efectividad a la hora de identificar y explotar oportunidades para nuevos productos, servicios o mercados y saber a quién recurrir, cuando se necesita convertir los problemas en ventajas competitivas.

3^a) Capacidad de análisis, que permita analizar, argumentar y diagnosticar las decisiones empresariales, incluso en situaciones complejas y bajo presión.

4^a) Gestión del cambio. Identificar las palancas de la innovación, las tendencias en los negocios a nivel global, comprender el rol clave de las tecnologías; así como motivar a las personas clave, para generar dinámicas de cambio e implantarlo.

5ª) Negociar y persuadir. Competencia para liderar negociaciones complejas y obtener resultados más efectivos y habilidad para alinear las diversas partes interesadas, los recursos y las capacidades que giran alrededor de los objetivos de la empresa.

6ª) Comunicación empática.

- Capacidad de comprender y ponerse en la situación de los demás;
- Habilidad para traducir problemas complejos en explicaciones sencillas y relevantes;
- Habilidad para resolver crisis y retos;

7ª) Self management. Conocernos y comprendernos mejor a nosotros mismos, nuestras fortalezas y debilidades, nos permite apoyar nuestro desarrollo por nuestra propia cuenta mediante la reflexión personal, la lectura, la creación de nuevos hábitos y la participación en cursos y eventos de formación directiva.

8ª) Motivación de equipos. Hay colaboradores que se mueven principalmente por incentivos materiales (motivación extrínseca), otros por las posibilidades de crecimiento profesional (motivación intrínseca) y otros por la misión, los valores y la cultura que se viven en la empresa (motivación trascendente).

Sin faltar a la justicia y evitando toda manipulación, ha de saber utilizar los tres tipos de motivación incidiendo en cada caso en aquella que es más valorada por cada colaborador.

9ª) Gestión de equipos. Competencia para alinear a los distintos equipos de la organización hacia la productividad, en torno a una visión compartida, delegando funciones e inspirando a otros para lograr nuevos niveles de excelencia.

Funciones de la gerencia general

Las competencias anteriormente expuestas son necesarias para poder desarrollar las siguientes funciones, que le corresponden:

- a) Brindar orientación a todos los colaboradores con responsabilidades de gerencia;
- b) Desarrollar estrategias, acordes con los delineamientos del directorio, y saber comunicarlas;
- c) Tomar las riendas de la empresa, motivando a cada uno de los colaboradores a comprometerse con el logro de la misión y objetivos de la empresa, coordinando las distintas áreas de ésta;
- d) Delegar aquellas funciones, que pueden hacer otros de una manera más eficiente, para poder centrarse en las cuestiones más estratégicas y de mayor impacto en la organización;
- e) Decidir qué tareas han de realizarse, cómo han de realizarse e identificar y decidir quiénes las realizarán;
- f) Aterrizar la estrategia: hacer que se ejecuten las decisiones del directorio;
- g) Interactuar con el directorio: suministrar a éste la información requerida y en tiempo oportuno;
- h) Liderar las relaciones con los stakeholders: negociar en las relaciones con clientes, proveedores, sector público y en temas de gestión humana;
- i) Control: seguimiento evaluativo del mapa de riesgos, cómo se desarrollan los procesos y corregir las desviaciones;
- j) Representar a la empresa familiar y proteger su buen nombre y reputación.

Todo empresario familiar sueña con que uno de sus hijos sea el CEO de la empresa familiar, lo que no siempre es posible. Para gestionar el día a día de una empresa es imprescindible tener capacidad para ello y las capacidades no son hereditarias, como es el caso de la propiedad. Es, por ello, que hay empresas familiares que buscan fuera a la persona que ha de dirigir la empresa. Es más, hay familias empresarias que, respetando las cualidades y la vocación de sus hijos, forman a sus hijos para que gobiernen la empresa, siendo miembros del directorio y no gerentes.

Lo prudente es analizar cada caso. Tan malo es pensar que un profesional externo solucionará todos los problemas y será garantía de éxito, como pensar que nuestros hijos sin tener las capacidades adecuadas, son la mejor solución.

2.10. Comité de gerencia

Para que el gerente general pueda realizar todas las funciones y responsabilidades anteriormente expuestas, puede contar con el apoyo del comité de gerencia. Es éste un órgano de decisión colegiada, de alta efectividad, en el que los miembros participan en las decisiones de la gerencia general y se implican en llevar a cabo las decisiones tomadas.

En los inicios de una empresa familiar, los fundadores prácticamente deciden todo. Pero, cuando las empresas adquieren cierto nivel de complejidad, el comité de gerencia pasa a ser una importante herramienta de gestión.

La globalización, la innovación y las exigencias internas de la empresa y de los clientes hacen impensable que una sola persona pueda dirigir en solitario y con la agilidad, que necesita la empresa, de cara a lograr el éxito. Ser parte del comité de gerencia significa asumir las responsabilidades globales de la empresa a las que han de supeditarse los objetivos de cada área o departamento.

El comité de gerencia es, ante todo, un equipo de personas, esto es, personas con distintas ideas y formas de ver el mundo. Este hecho, lejos de ser un problema, es fuente de alta efectividad, si se aprende a valorar las diferencias.

Las debilidades de unos se apoyan en los puntos fuertes de otros; y la suma de potencialidades puede ser realmente extraordinaria. ¿Es muy teórico? No es tan así. Veamos. En la selección francesa, el delantero K. Mbappé mete muchos goles, pero, defiende mucho peor que Jules Koundé; y éste sólo marca goles por excepción.

Sin embargo, se valoran sus diferencias y ambos contribuyen a formar un equipo, que sabe defender y marcar goles. ¡Todas las organizaciones, por muy pequeñas que sean, incluso la familia, han de ser un equipo! Ello hace posible el milagro de que $(2 + 2)$ sean seis u ocho ó 10.

Composición.

El comité de gerencia suele estar formado por el gerente general -o CEO-, y por su equipo inmediato, es decir, los líderes de las unidades de negocio de la empresa y de las áreas de soporte (gerente financiero, gerente de recursos humanos, asesor jurídico, gerente de marketing y gerente comercial, principalmente).

El comité de gerencia estará presidido por el gerente general, que es el responsable de la coordinación de las actividades diarias de las empresas familiares y de lograr que todos los departamentos de la empresa trabajen de manera armónica y colaborativa hacia el logro del propósito de la empresa.

Factores de eficacia del comité de gerencia

El comité de gerencia tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Ayuda a crear una visión común en la empresa familiar por encima de visiones departamentales;
 - Crea el marco para objetivos compartidos;
 - Establece un marco de comunicación sistemática entre los directivos;
 - Facilita que primen los resultados globales sobre los individuales;
 - Crea la mentalidad de equipo necesaria para el alto desempeño;
 - Permite aprovechar las distintas capacidades de los líderes de la organización;
 - Es un medio de formación, especialmente para los miembros más jóvenes de la empresa, que, mediante su asistencia al comité, van formando su criterio.
-

¿Cómo se pone en funcionamiento el comité de gerencia?

Como podrás comprobar, no es complicado. Simplemente hay que seguir tres pasos muy sencillos:

- a) ¿Qué temas se van a tratar?
- b) ¿Quiénes han de asistir?
- c) Reglas de funcionamiento.

a) ¿Qué temas se van a tratar?

- “NO” se tratan los temas no-urgentes y no-importantes para tu negocio. Estos deben delegarse en personas y éstas son quienes los han de solventar sin implicar ni robar tiempo a otros.

- “NO” se tratan los temas urgentes y no importantes. Estos deben tratarse de igual modo que los del apartado anterior. Sin embargo, sí que debe estudiarse en profundidad, si una persona ó área siempre está inmersa en temas urgentes, pues es señal inequívoca de que no está haciendo bien su trabajo.

- “SI” deben tratarse los temas urgentes e importantes. Cuando se plantean asuntos de esta naturaleza, tenemos una oportunidad extraordinaria para “escuchar” y saber cómo razonan y piensan nuestros colaboradores. De igual modo que en el apartado anterior ha de analizarse si una persona ó área está envuelta siempre en la urgencia.

- “SI” deben tratarse los temas importantes y no urgentes. Estos son los que más trascendencia tienen para el futuro del negocio. Sin embargo, como no son urgentes, se van dejando un mes y otro mes; y, cuando queremos reaccionar, es tarde o estamos ante unos costos muy altos en dinero o en problemas, que no habíamos previsto, o mejor, a los que no habíamos dedicado la atención adecuada en el momento oportuno.

Los empresarios efectivos suelen dar prioridad a los temas importantes no urgentes. Un ejemplo: ¿Cómo llevas el proceso sucesorio? Es muy importante y no es urgente. Te equivocas, si piensas que puede esperar. Para determinar con acierto la importancia de los temas tienes dos opciones: o bien le dedicáis tiempo tú y tu gente, o bien acudes a un especialista que en muy pocas horas de trabajo te ayudará a aclarar perfectamente este punto.

b. ¿Quiénes han de asistir al comité de gerencia?

La respuesta es como los trajes de sastre, a medida. Se ha de analizar caso por caso. Como criterios generales te puedo dar los siguientes:

- Todos aquellos colaboradores que están responsabilizados de un área de la empresa: recursos humanos, contabilidad y finanzas, ventas, dirección técnica ... todos éstos con voz y voto.
- El líder de la empresa, los directivos familiares y algún directivo de confianza plena. Lo aconsejable es que todos éstos tengan voz y voto.

c). Reglas de funcionamiento:

No se trata de encorsetar el modo de trabajar del comité de dirección, pero, si se quiere que sea eficaz, ha de respetar unas pocas reglas de juego, empezando por quién lo preside:

- El comité es para tomar decisiones sobre aquellos temas que previamente han sido estudiados por quienes conocen mejor el asunto. No es el lugar adecuado para estudiarlos. Si no han sido suficientemente analizados, se responsabiliza a alguien de que los estudie de nuevo y complementa aquello que falta.
 - El comité ha de estar presidido por el líder de la empresa y, en su ausencia, por alguien nombrado por él.
 - Primero, hay que dejar hablar sin interrupciones a quien trate un tema. Cuanto mayor nivel se tenga en la empresa más tarde se deberá intervenir hablando, ya que este modo de actuar permite a
-

los asistentes mostrar lo que más vale de ellos, que son sus ideas. Discrepar significa enriquecer y no pasar a la oposición.

- El líder ha de valorar las diferencias, aunque no se tengan en cuenta para la decisión final, pues amplían el ángulo visual y facilitan matices muy importantes para el negocio.
- Cuando se ha tomado una decisión, tanto los que la han apoyado, como los que han discrepado, la hacen suya y la defienden con todas sus fuerzas. No aprendió a ser directivo, quien, ante los resultados negativos de un acuerdo anterior, recuerda “ya lo decía yo ...”.
- Las reuniones han de celebrarse, a ser posible a una hora fija, y ser muy breves. Ello se logra, como ya hemos comentado en varias oportunidades, si se preparan suficientemente y no se repiten los argumentos una y otra vez para convencer a los demás, como si éstos no hubieran sido capaces de comprender a la primera.

2.11. Conclusión

La empresa familiar es un organismo vivo y, por tanto, la evolución y el cambio están en su misma esencia. A este hecho hay que añadirle multitud de factores externos que incentivan dicho cambio y le obligan a innovarse de modo continuo.

Quienes lideran la empresa familiar han de estar atentos e ir creando o actualizando los órganos de gobierno y de gerencia, que han sido tratados en estas páginas, con el objeto de que no dejen de ser equipos de alto rendimiento, que garanticen la rentabilidad y perdurabilidad de la empresa familiar por muchas generaciones.

Sus líderes han de ir preguntándose qué órganos crear y cómo adaptar y mejorar los existentes. Por ser esta tarea estratégica de primer grado ha de figurar frecuentemente en el orden del día directorio, como órgano de gobierno responsable de que se realice la planificación, que la empresa necesita.

Asimismo, es importante que tanto el líder, como los directores y la gerencia general tengan claro qué tareas corresponden a cada órgano con el objeto de que no se produzcan interferencias ni solapamientos.

Para ello, nos hemos servido de la Matriz RACI, cuyo significado se explica en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: matriz RACI

MATRIZ RACI

ROL			DESCRIPCIÓN
R	Responsible	Responsable	
A	Accountable	Aprobador	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su responsable (R).
C	Consulted	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informed	Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al contenido de la Matriz RACI, hemos elaborado el cuadro siguiente en el que se especifican las distintas intervenciones de cada órgano de gobierno familiar y corporativo sobre los principales temas de la familia empresaria y de la empresa familiar.

Cuadro 8: temas propios de los distintos órganos de gobierno

Temas propios del consejo de familia (Cdf)	Consejo de familia	Asamblea socios	Directorio	Gerencia general
Auditoria interna y externa	I	I	R	I + C
Canales de información de la familia	R + A + C + I			
Comité de gerencia				R + A
Compromiso de la familia con la empresa	R + I	I	I	I
Comunicación dentro de la familia	R + A + C + I			
Conflictos de la empresa			R + A	R + A
Conflictos interfamiliares	R + A + C + I			
Conflictos entre la familia y la empresa	R + A + C + I		R + A + C + I	
Consejo de familia: incorporación, cese, y funcionamiento	R + A + C + I			
Directores: nombramiento y cese	I	R + A + C + I	C + I	
Directorio: funcionamiento y gestión		R + A + C + I	R + A + C + I	
Educación, formación y salud de miembros de la familia	R + A + C + I			
Estatus sociales de la empresa	C + I	R + A + C + I	C + I	I
Family office: creación, control y seguimiento	R + A + C + I	I		
Financiación/Endeudamiento de la empresa	I	R + A + C + I	R + A + C + I	R + A + C + I
Gerencia general: nombramiento, evaluación y cese	I	I	R + A + C + I	
Gestión recursos actividades filantrópicas	R + A + C + I	I	I	I
Gestión recursos formación familiares	R + A + C + I			
Información de la empresa al consejo de familia	I		R + A	R
Inversiones y adquisiciones de la empresa	I	R + A	R + A	C + I
Legado familiar: control, gestión y seguimiento	R + A + C + I			
Plan estratégico familiar: establecimiento y seguimiento	R + A + C + I			
Política de entrada y salida de familiares en la empresa	R + A + C + I		I	I
Política de entrada de cónyuges en la empresa	R + A + C + I		I	I
Políticas de dividendos	C + I	R + A	C + I	
Políticas de empresas		I	R + A + C + I	R + A + C + I
Políticas de familia	R + A + C + I			
Presidente del directorio: nombramiento	C + I	R + A	I	I
Protocolo familiar: realización, revisión y seguimiento	R + A + C + I	I	I	I
Responsabilidad social de la empresa	C + I	R + A	R + A	R + C + I
Riesgos: asunción de riesgos en la empresa	I	R + A	R + A	R + A
Unidad de la familia	R + A + C + I			
Valores corporativos	C + I	R + A	R + C + I	I
Valores familiares	R + A + C + I		I	I
Visión y misión corporativa	C + I	R + A	R + A	I
Visión y misión familiar	R + A + C + I		I	I

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 3: LA NUEVA REALIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

3.1. Dirigir y transformar la empresa familiar en entornos cambiantes

Las primeras líneas de este libro se escriben en un avión. El avión es uno de los símiles que suelo poner en mis clases o en mis citas a la hora de explicar lo que son los entornos dinámicos.

La historia de la economía siempre nos ha hablado de Michael Porter (y sus 5 fuerzas) o de Peter Drucker con sus citas sobre cultura y estrategia, pero la realidad es bien distinta. Hoy, la vida y las empresas con ella no están en un entorno de posición, sino que navegan dentro de un rumbo que les llevará a puerto de destino, no sin las dificultades y avatares que genera el camino y sus diferentes rutas.

Ser empresa familiar no es fácil. No existe una receta única que permita entender cómo se puede pervivir y sostenerse generación tras generación. Detrás de ese trabajo hay multitud de jornadas sin descanso, de decisiones medidas y de dificultades sorteadas que hace que el cariño

a la empresa o grupo de empresas trascienda más allá de la mercantilización de un negocio. Detrás de cada empresa familiar hay un legado, una forma de actuar y una marca en la piel que no es fácil de transformar.

Pero, este último concepto, transformar, toma especial importancia en la última década, ya que nada de lo que las organizaciones hayan conseguido hasta ahora tiene ningún sentido, si no se tiene una visión de futuro. Esta visión, ya no está afectada, como lo hacían las empresas en los años setenta, sino que su contexto es totalmente diferente y se deben trabajar aspectos menos contenidos como los que existen hasta ahora.

3.2. Las variables que modifican el entorno. De un mundo VUCA a un mundo BANI.

Algo, que es interesante recalcar, es el concepto de variable, como elemento a comprender para establecer un marco de transformación. Sobre todo, por cómo se está tratando en estas últimas épocas y cómo se entiende cada uno de los puntos de los entornos en los que nos manejamos.

Para poder comenzar a explicar y comprender, iremos directos a los acrónimos, entornos VUCA y entornos BANI.

Un entorno VUCA es aquél que sigue la definición de Volátil (Volatility), Incierto (Uncertainty), Complejo (Complexity) y Ambiguo (Ambiguity). Por otro lado, el entorno BANI es aquél, que tiene como elementos esenciales las variables de Quebradizo (Brittle), Ansioso (Anxious), No Lineal (Nonlinear) e Incomprensible (Incomprehensible).

Es probable que, con respecto a la comunicación y moda, lo que más nos suene sea la palabra VUCA, pero debemos tener en cuenta que esta forma de entender el contexto es de los años noventa y la primera década de los años dos mil con la aparición de internet. La nueva digitalización del paradigma de la empresa y la burbuja que pudieron ser en ese momento las empresas punto com dieron paso a, por primera vez en la historia, entender el futuro de una empresa desde el manejo de los cortos plazos, como aseguramiento de la sostenibilidad futura.

Veamos cómo podemos identificar y conceptualizar estas variables de contexto.

3.3 De un entorno volátil a uno quebradizo

La velocidad de cambio que hemos experimentado desde finales de los años noventa nos ha hecho entender que la realidad puede cambiar de un día para otro. No existe una seguridad de que, lo que hoy vale y es aceptado, mañana siga existiendo. La primera vez que vimos este cambio de manera clara fue con la caída de las torres gemelas en Nueva York en el año 2001. Tras unos años de bonanza económica y siguiendo el camino de las tendencias marcadas por internet, los Estados Unidos desayunaban con una noticia que les iba a devastar, y con ello, una alteración del orden mundial que puso a muchas empresas cerca de la desaparición. La economía se ralentizó y el mundo, tal y como lo conocíamos, cambió para siempre.

El segundo momento de volatilidad lo encontramos en el año 2008. La economía ya avisaba de una crisis inminente debido a otras nuevas burbujas, que toda la sociedad asumía como insostenibles. Los empresarios familiares sabían que se estaba ganando dinero, pero también eran conscientes de que eso no era para siempre.

Y así, otra vez, una mañana, los fondos de inversión que habían invertido en activos tóxicos y en hipotecas subprime, sumían a sus inversores en una terrible pérdida de activos y una bancarrota global. De nuevo, de un día para otro, muchos empresarios familiares, que tenían negocios en estos sectores, veían cómo su futuro se ensombrecía como quien cae en una sima.

Pues bien, la economía, como tal, es cíclica. Pero estas repeticiones ya no tienen patrones ni comportamientos, sino que pueden sobrevenir en cualquier momento.

La realidad cambia de un día para otro y se está dando la circunstancia, más o menos curiosa, de que el tejido empresarial mundial vive siempre al filo del alambre y de la noticia. Se trabaja en un entorno quebradizo y de fragilidad que necesita dos funciones básicas en la empresa.

La primera es la gestión de los riesgos y las oportunidades. Ya no puede una empresa vivir fuera de lo que es la detección de lo que puede afectar a su supervivencia. La segunda, es la agilidad. En caso de detectar un factor a favor o en contra, se tiene que tener la suficiente velocidad, como para hacer de ello una ventaja competitiva.

3.4. Las megatendencias a principio de siglo

Estudiadas las variables que dominan el entorno debemos fijar el foco en cuáles son las corrientes que afectan a las empresas familiares en los tiempos actuales.

El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso y el cambio es implacable. Está bien documentado que se están produciendo cambios globales, que tienen implicaciones para la sociedad, las industrias y las organizaciones, tanto hoy como en el futuro. Lo que hizo que una organización tuviera éxito en el pasado, si ésta no ha evolucionado, puede ser incluso que los mismos enfoques podrían hacerla poco competitiva mañana.

Las megatendencias son fuerzas, que transforman la sociedad a nivel global y a nivel mundial. Son las corrientes de opinión que van a definir cómo estará el mundo en los sucesivos años y, además, son las características del ecosistema, que van a tener que tener en cuenta todos los empresarios familiares, para poder conseguir su éxito en un futuro no muy lejano.

En un estudio realizado por la EFQM (European Foundation for Quality Management) entre 2018 y 2019 aparecieron nada más y nada menos que nueve megatendencias.

Estas megatendencias vinieron dadas, sobre todo, por el clima, tanto socioeconómico, como cultural y de transformación al que estaba sometido el mundo. Las megatendencias son cambiantes, por lo que no tenemos que centrarnos solamente en lo que pasó en aquel momento, sino que, como empresarios familiares, tenemos que estar siempre pendientes de cuáles son las corrientes de opinión a las que se va a someter a todo el mundo. Debemos revisar nuestras estrategias empresariales basándonos en las cuestiones que vayan apareciendo de manera continuada.

Veamos cuáles son esas fuerzas transformadoras.

1^a) Gestionar la diversidad geográfica y sociocultural

Gestionar la diversidad geográfica significa trabajar con cada una

de las nacionalidades, referencias u orígenes de cada uno de los empleados o situaciones específicas de las personas de la organización. Es muy importante entender que en el siglo XXI existen diferentes culturas, diferentes religiones, diferentes razas y que, cada vez más, las organizaciones están expuestas a la diversidad dentro de su propio ecosistema.

En la mayoría de las economías, la edad de jubilación aumenta y mucha gente opta por trabajar más tiempo. Esto está conduciendo a un mayor número de generaciones conjuntas, que trabajan en las empresas de forma paralela y que pueden potenciar el compromiso que se tiene de los Baby Boomers hasta la generación Z. Esto se convertirá en un reto para los líderes, especialmente en un contexto de digitalización e introducción de nuevas tecnologías e incluyendo de forma específica aspectos como:

- Identidad de género. La necesidad de estructurar políticas de igualdad de género donde no se produzcan desigualdades va a ser un reto muy relevante en empresas que normalmente están diseñadas y gobernadas por empresarios tradicionales que no le han puesto especial atención a esta particularidad.

- Etnia. Los movimientos migratorios van a provocar que diferentes etnias de diferentes países se movilicen en busca de entornos más favorables para sus economías. Por ello cada vez será más frecuente encontrar diferentes tipos, tanto de razas como de religiones, en cualquier contexto empresarial. Por ello, las organizaciones deberán adaptarse y cambiar sus composiciones mentales a la hora de dirigirse tanto a las personas con las que trabajan o incluso con los clientes a los que se dirigen.

- Jubilación posterior. Con la llegada de la salud laboral y personal de las personas y la sociedad del bienestar, se va a ver de manera más frecuente que las edades de jubilación van a ser retrasadas al menos unos cinco años en el menor de los casos. Tanto instituciones como grupos sociales están intentando sensibilizar a la población de que la edad en la que se dejará de trabajar será más larga en el tiempo.

Es más, se tendrán que diseñar nuevas fórmulas de relación laboral entre todas las personas que quieran seguir trabajando a pesar de su edad de jubilación y las necesidades que tengan estas mismas personas en cuanto a requisitos económicos y de salud.

- Mezcla generacional. La mezcla generacional va a ser otro de los retos que van a tener que asumir las organizaciones dentro de esta nueva forma de vivir dentro del mercado laboral. Va a existir una combinatoria clara entre generaciones digitales y generaciones analógicas, sin dejar de intentar adaptar de manera positiva los dos tipos de necesidades. Es importante que las empresas familiares empiecen a integrar cada una de estas perspectivas en su modelo, tanto de composición de talento como de relaciones laborales, ya que ninguno de los dos grupos tiene estas necesidades definidas de modo homogéneo.

2ª) Nuevas formas de organizarse y gestionarse

Otro de los elementos novedosos dentro de la gestión moderna es el caso de la autogestión y la autoorganización. Los organigramas ya no son fijos y cada vez son más flexibles. Dependen menos de una estructura jerárquica vertical. Las estructuras organizativas de las empresas se han vuelto más horizontales y cada vez existe más delegación de responsabilidades dentro de las configuraciones de equipos empresariales.

Por ello, las decisiones, que se toman dentro de una organización, cada vez están más basadas en la responsabilidad de equipos que en una estructura de un solo jefe. La manera de gestionar las organizaciones parece cada vez más obsoleta. La gestión por procesos está muerta como la conocíamos.

En los últimos años, hemos sentido que es posible trabajar por proyectos e incluyendo las metodologías ágiles. Se trata de un trabajo animado, de autenticidad, de comunidad, de pasión y de propiedad.

Actualmente, se está mostrando un nuevo cambio de tendencia. Necesitamos una nueva forma de trabajar que permita que las organizaciones sean más operativas, más estructuradas y con una experiencia del trabajador aún más satisfactoria.

Para poder dar respuesta a estos elementos, tenemos que entender que es un nuevo tiempo para aplicar nuevos modos de organizarse y de diseñar una cultura, que permita desarrollar los conceptos de identidad, comunidad, pasión y sentido de pertenencia.

3ª) El ser humano, como elemento esencial a la hora de entendernos con las máquinas. Una de las cuestiones que se están abordando dentro de la gestión moderna es la entrada de la automatización dentro de los procesos de gestión de las empresas.

Estos procesos innovadores y novedosos están requiriendo nuevas capacidades para las personas, que trabajan dentro de las organizaciones.

Es un hecho probado que el futuro laboral implica funciones y habilidades, que no forman parte de la norma actual. Funciones, como gestores de residuos de datos o los especialistas en integración humano-tecnológica, parecían totalmente ficticias hace 10 años, pero, con el ritmo de avance de la tecnología, estas funciones son ahora una realidad.

Junto con la creación de nuevas funciones, hay una demanda de nuevas habilidades, competencias y experiencia. ¿Cuáles serán las consecuencias de la aparición de estos elementos? Veamos:

- Los nuevos roles. Es, por esto, que va a existir una nueva disrupción identificada: la necesidad de contar con personas cada vez más talentosas dentro de las organizaciones con el fin de conseguir el éxito. El éxito va a conseguirse a través del factor humano.
 - Diferentes habilidades. Ya no será necesario tener un currículo absolutamente brillante, sino que lo más importante será que las capacidades, las capacitaciones y las habilidades de las personas, que trabajan dentro de las empresas, sean absolutamente diferentes. El factor humano ha sido siempre determinante a la hora de detectar o investigar los fallos en las organizaciones dentro de la gestión moderna.
 - Demanda de experiencia diferencial. Es relevante entender que las máquinas van aprendiendo a la vez que la sociedad humana se
-

va desarrollando. No es nuevo ver que la dualidad hombre máquina se está convirtiendo en una realidad en los desarrollos de los modelos de talento de las empresas.

Aún, es más, las propias sociedades necesitan personas que liberen los talentos digitales y las competencias diferenciales, para llevar a las empresas al éxito.

Si esta cuestión no se define y resuelve de forma clara, posiblemente una organización no pueda expresar al máximo su potencial y puede que llegue a ser no competitiva en su entorno de trabajo y de mercado.

4^a) La nueva revolución digital

Ligada a la gestión de capacidades diferentes, vamos a tener un elemento esencial dentro de la tecnología. La disrupción digital, que viene, como consecuencia del abaratamiento de herramientas, tanto digitales como tecnológicas, va a requerir de un esfuerzo por parte de las organizaciones y las personas, que las conforman, para conseguir adaptarse a los nuevos tiempos.

El uso de la tecnología va a ser diferencial tanto en la competitividad como en la productividad de las organizaciones. Por ello, es necesario que las organizaciones, cada una en su sector, vigilen de modo permanente cuál es la mejor tecnología disponible e innoven y adopten estas tecnologías, como factor competitivo.

La revolución digital no tiene límites ni fronteras. Está cambiando el comportamiento y las expectativas tanto, como las herramientas utilizadas para ofrecer nuevos servicios y experiencias.

Pero, muchas de las organizaciones y empresas más importantes de hoy en día se desarrollaron en una época de tecnología escasa, cara y rígida. Para ellas, el cambio es una propuesta compleja. Las empresas que nacieron en la era digital están preparadas para el cambio y, de hecho, se encuentran en un flujo de cambio constante. Este cambio no se limita al mundo del trabajo, sino que también forma parte de nuestra vida personal.

Todo ello está alimentando el cambio en los comportamientos de los clientes con expectativas de personalización, respuesta instantánea y entrega de productos o servicios. Las consecuencias de esta revolución están claras:

- Cambios en la forma de trabajar y de comunicación digital. Con la llegada del COVID-19 lo que ha quedado claro es que las nuevas dinámicas de trabajar, tanto de modo remoto como descentralizado, han sido la solución a la nueva vía que se abre con la tecnología. La comunicación digital comienza a ser tendencia para las organizaciones y, poder atender a los clientes desde diferentes localizaciones, es una tendencia que ya no tiene vuelta atrás.

Esto genera en algunos casos un problema de humanización de las relaciones, pero tiene una ventaja que es clara: la agilidad y la posibilidad de mantener una omnicanalidad con nuestros clientes. La consecuencia será que nos va a permitir ser más eficientes y tener un pulso mucho más estricto de cómo mejorar la experiencia, tanto de las personas con las que nos relacionamos, como del contacto que tenemos en los clientes.

- Mayores expectativas de los clientes. A mayor y mejores formas de comunicación, mayores expectativas de los clientes. Está claro que cuando llegó el correo electrónico se produjo una revolución en la agilidad de las comunicaciones, pero también aumentó la necesidad de un tiempo de respuesta cuasi inmediato.

La mejora de los canales de comunicación ha producido que las expectativas de los clientes cada vez sean mayores. Las empresas familiares, que siempre han tenido una cultura de relación prácticamente personalizada, ahora se enfrentan a un modelo donde se requiere una respuesta cuasi inmediata. Por ello, se debe trabajar decididamente en la gestión de expectativas sin que ello penalice el servicio, que estamos ofreciendo.

- Ciberseguridad. A mayor capacidad tecnológica, mayores requisitos de ciber seguridad. La necesidad de mantener un entorno seguro digital comienza a ser un requisito de cumplimiento obligatorio en empresas de todo tipo.

Que un empresario familiar no dé importancia a los elementos de ciber seguridad puede llegar a ser un error absolutamente catastrófico. Esto lo decimos, porque es evidente que la cultura tecnológica no siempre ha calado profundamente dentro del empresario de cualquier país.

Sin embargo, se debe poner un énfasis absolutamente claro en proteger todo lo que son los sistemas de información de nuestras organizaciones, así como el perímetro digital que rodea a cada uno de los entornos. El empresario debe ser consciente de que un ataque exitoso externo sobre la organización puede producir un daño irreparable.

- Inteligencia artificial. Si miramos hacia el futuro, una de las necesidades más claras, que va a aparecer para poder hacer frente a la sostenibilidad y la competitividad, es la interpretación de los datos a través de modelos predictivos e inteligencia artificial.

Aparecerán nuevos puestos de trabajo basados en modelización de bases de datos o científicos de la información, que permitirán a las empresas establecer coordenadas de futuro que les harán ser competitivas y tener una visión más clara de dónde se puede llegar.

Las posibilidades de la ciencia de datos son absolutamente increíbles y van a permitir que las organizaciones puedan saber cómo analizar sus necesidades futuras e incluso cómo pueden hacer frente a la demanda específica de algún producto o servicio, basándonos en hechos y datos del pasado.

5^a) La economía compartida

Una de las tendencias en gestión y en la sociedad en general, es el concepto de economía compartida. La propiedad privada cada vez está siendo menos valorada en las tendencias millennials.

Ya no existe una necesidad de poseer un bien, sino que las organizaciones cada vez empiezan a entender que, mantener un bien dentro del activo de la empresa, a veces es un coste innecesario.

Por ello han surgido empresas cuya propuesta de valor incluye un activo, ya sea un coche, un local o una infraestructura, pero no son los dueños de los mismos. Tenemos diferentes ejemplos en la sociedad, por ejemplo, Uber que no posee ningún coche, Airbnb que no tiene pisos o incluso todas estas empresas de sharing cuya propuesta de valor es poner un activo al servicio de los clientes.

Entender cuál es el efecto de la economía colaborativa dentro de nuestra organización, nos hará ser conscientes de qué posibilidades de sostenernos tiene nuestra empresa en el tiempo. La nueva tendencia socioeconómica, la economía compartida o colaborativa, nos lleva, más allá de la propiedad, a la experiencia impulsada por la capacidad de compartir.

Desde los coches hasta las casas, las personas de todo el mundo se están dando cuenta de lo que pueden experimentar sin estar gravados por la propiedad. La economía compartida seguirá siendo un componente influyente de la economía mundial. La moneda de la economía compartida no es solo el pago, sino también la confianza. Ello nos va a exigir, sin lugar a dudas:

- Colaboración. Está claro que en los nuevos modelos empresariales las organizaciones no pueden ir solas hacia el éxito y deben empezar a trabajar en redes colaborativas que supongan sinergias positivas. Es un hecho probado que las economías tradicionales no han sido siempre colaborativas y las empresas siempre han optado por modelos mucho más individualistas. Las nuevas necesidades de innovación hacen que los recursos sean cada vez más caros para poder aplicar un valor significativo y eso hace que las necesidades de colaboración produzcan aumentar el beneficio de manera exponencial a un coste mucho más razonable.

En los próximos años comenzaremos a ver sistemas mucho más colaborativos en cuestiones de talento, investigación y conocimiento.

- Recursos compartidos. Del mismo modo que se compartirá el talento dentro de las organizaciones, será una tendencia la posibilidad de compartir también los recursos fijos y la tecnología.

Es un elemento muy actual que muchas de las empresas que están triunfando en el siglo XXI sean compañías que no poseen el activo principal. Empresas como Uber, Cabify o Airbnb no poseen el recurso que realmente explotan, pero sí han logrado a través de la tecnología añadir una capa de valor que es fundamental para el éxito y el valor que aplican a sus accionistas. La empresa familiar claramente tiene un reto dentro de la nueva generación tecnológica.

6^a) Escasez de recursos

La escasez de recursos se refiere sobre todo a la gestión de las materias primas. Es una realidad que dentro de unos años las guerras estarán basadas en la posesión de metales preciosos, del agua y de algunos elementos, que sean base de la composición de los dispositivos electrónicos, y no estará tan centrada en la posesión de los territorios, como está hoy en día.

Actualmente, podemos tener como ejemplo que algunas de las nuevas criptomonedas están teniendo como respaldo las materias primas, e incluso ya se ha emitido el primer token, que está basado o soportado por agua. Por lo tanto, la mera tenencia de esa clase de recursos hará que en unos años las empresas que, a día de hoy están pivotando su modelo de negocio en la transformación de materias primas, tendrán que cuestionar, si su futuro dentro de este paradigma, es lo suficientemente sostenible.

A medida que el mundo se vuelve más poblado, urbanizado y próspero, la demanda de energía, alimentos y agua aumentará. Pero la Tierra tiene una cantidad finita de recursos naturales y reciclados para satisfacer esta demanda.

- Crecimiento de la población. La superpoblación va a ser una realidad y, después de ello, el poder adaptar los territorios y sus necesidades debe ser una prioridad para cada una de las organizaciones. Esto genera una oportunidad para la empresa familiar, porque podrá establecer un modelo de posicionamiento global y nuevas expectativas de expansión territorial, que le generarán nuevos negocios y nuevos nichos de mercado.

- Aumento de la demanda de energía, alimentos y agua. El crecimiento hará que haya una demanda de energía, debido a que la

necesidad per cápita aumentará en los próximos años. Esto también se reflejará en el crecimiento de la demanda de elementos esenciales, como pueden ser los alimentos o el agua. La tendencia que tiene la población al consumo no va a descender, en tanto en cuanto el capitalismo siga su curso en post de su lucha con la sostenibilidad.

- Oferta limitada de minerales y combustibles fósiles. Una demanda energética alta hace que las necesidades de energías, tanto renovables como no renovables, crezcan de manera exponencial. A nivel mundial las energías renovables están tomando un peso esencial en el desarrollo de las economías. En muchos países, la dependencia de energías no renovables empieza a ser un problema, sobre todo, en aquéllos cuya economía local presenta una dependencia absoluta de las fuentes de energía, como las fósiles, el carbón, el petróleo o el gas.

- La necesidad de una economía circular. Todas estas características hacen que el mundo demande una economía circularizada. La economía circular será quien domine las preferencias dentro del marco normativo futuro.

Ello generará un modelo subvencionado para poder compensar todo lo que es la demanda tanto energética como de necesidad de valorización, reciclado y utilización, tanto de productos como de futuros materiales, basados en sustancias y elementos de desecho.

Basándonos en ello, las empresas familiares que tienen negocios basados en el uso de materias primas o que están dentro de los sectores primarios con un uso intensivo de energía, deben empezar a pensar en transformar su modelo de demanda energética.

Esto será, bien con fuentes mixtas de consumo o bien con la transformación, tanto a fuentes de energía renovables, como a elementos de compensación de las emisiones, por ejemplo, de CO₂.

7^a) Presión del marco normativo

No es una novedad entender que en los últimos años el incremento de la regulación dentro de los países ha sido un elemento esencial que deben cumplir las empresas.

En la operativa diaria, el cumplimiento normativo, de los códigos éticos, de moral y de conducta han sido obligatorios, no solo para las grandes organizaciones, sino también para cualquier empresa que esté operando en un entorno legal mundial.

Dentro del cumplimiento del marco normativo o del compliance existen muchas variantes. Existe el centrado en el cumplimiento de las leyes, el cumplimiento de las normas voluntarias y el respeto al medioambiente. Más allá, las nuevas leyes están basadas en la protección de la mujer, en la protección de los menores o incluso en la protección de los derechos de los trabajadores en el entorno del trabajo.

No estamos faltando a la verdad si decimos que las organizaciones están invirtiendo gran parte de sus esfuerzos, personas y presupuesto en poder cumplir con la legislación aplicable.

La normativa es mucho más estricta y mucho más restrictiva y, además, el incumplir cualquiera de estas normativas genera un problema de reputación, que puede hacer que los inversores y reguladores retiren la confianza en la organización.

Los responsables políticos han promulgado enormes paquetes de estímulo, han apuntalado a empresas, que se tambalean, y han prometido reformas normativas. Están participando en decisiones que antes eran competencia de los directivos y de los consejos de administración. Las crisis anteriores han dado lugar a cambios permanentes en el papel del gobierno.

Los directivos deben revisar sus estrategias en dos frentes. En un primer aspecto, ayudar a dar forma a los nuevos regímenes normativos y prepararse para competir en ellos. En el segundo, cabe reconocer que el sector público crecerá en importancia como cliente principal para muchas industrias, debido al rápido aumento del gasto.

El aumento de los déficits y el envejecimiento de la población apuntan a una futura crisis fiscal para muchos países. Los gobiernos se verán sometidos a una intensa presión para prestar servicios sociales a menor coste. Las asociaciones creativas entre los sectores público y privado serán importantes para afrontar este reto.

- Reformas políticas. La empresa familiar tiene que ser activa en aspectos de influencia política. No es una novedad que todo lo que es cuestión de Estado debe ser pactado a través de los agentes sociales y los agentes empresariales. Por ello, es necesario que las empresas estén dentro de los futuros sectores, donde un cambio normativo va a ser más adecuado. Los líderes empresariales deben establecer un modelo de intervención suave, para poder hacer frente a esta adaptación de manera menos costosa y con menos fricciones.

- Amenazas y riesgos de compliance. No es una novedad que en los últimos años uno de los temas más de moda y demandados por las empresas familiares es el asunto del compliance.

El cumplimiento normativo es una de las cuestiones que más en boca está en las conversaciones de los empresarios familiares. Las empresas familiares están muy preocupadas sobre todo por dos cuestiones: la primera, si este nuevo marco normativo y regulatorio generará riesgos en sus organizaciones; y la segunda, saber, si toda esta actuación será costosa, tanto en lo relativo a RR. HH. como a elementos presupuestarios.

Poder hacer frente a todos estos aspectos va a ser crítico en los próximos años dentro del marco de las empresas familiares y de las siguientes generaciones.

- Competir con limitaciones externas. Dentro de todo este cambio de marco regulatorio y en temas de adaptaciones de la normativa, se pondrá de manifiesto que algunas empresas, que han ido trabajando del modo tradicional, no van a poder operar con la misma libertad que hasta el momento lo habían hecho.

Esto, que puede parecer algo, que no es real, tiene todo el sentido, ya que la regulación se ha endurecido de tal manera que se está llegando incluso a prohibiciones en algunos sectores, como el logístico, que tiene que adaptar su flota; sectores industriales, que tienen que adaptar su modelo de transformación de materias primas, no prohibidas dentro de la gestión de recursos o de la economía de la escasez; sectores agroalimentarios, que pueden incluso haber restringido tanto su capacidad de producción, como su capacidad de adquisición.

Como vemos, no es una cuestión de sectores puramente determinados, sino que esto se va a convertir en una problemática global.

8ª) Inestabilidad geopolítica y tensiones internacionales

En los últimos años, las tensiones geopolíticas entre los diferentes países, que ejercen el poder en el mundo, han sido notables. De hecho, cualquier aspecto, que podría afectar al mapa político en Estados Unidos, tenía repercusiones no solamente en China, sino en sus primeros socios comerciales, como podrían ser Europa o incluso Asia, África y Latinoamérica. Del mismo modo, si China tenía algún defecto o algún problema en sus estándares de fabricación, todo este fallo en la cadena de producción, derivaba en retrasos, que iban afectando, a su vez, a sus principales clientes y socios comerciales.

De hecho, cualquier elemento legal, que afectara a las relaciones comerciales entre las grandes potencias mundiales, afectaban en un efecto mariposa a todos los países del mundo. Algunas economías emergentes que crecían rápidamente están ahora en recesión. Los precios de las materias primas han desempeñado un papel considerable en el retroceso de estas economías.

Las empresas, que invierten o ya han invertido en países políticamente inestables o en economías emergentes, tendrán que evaluar cuidadosamente, si deben gestionar y, en caso afirmativo, cómo hacerlo en estas condiciones de mercado más volátiles, en las que las perspectivas parecen menos seguras hoy que hace unos años.

Los consumidores son cada vez más conscientes de la huella de carbono y del apoyo a las economías locales, lo que está impulsando las estrategias de “lo local por lo local” entre los fabricantes mundiales.

- Cambios en el poder económico. En los próximos años algunas economías emergentes van a tener un papel esencial dentro del mapa político mundial. Va a ser una tarea pendiente de los empresarios familiares. El entendimiento de cómo el nuevo mundo posiciona los negocios e interpretar dónde podemos ser competitivos va a ser un reto apasionante para todas las organizaciones a nivel mundial.

- El proteccionismo. Una de las modas, que está surgiendo en los países, es el proteccionismo de las economías internas. Con la crisis geopolítica se está estableciendo la necesidad de que muchos de los entornos productivos se internalicen en los países, para no depender, tanto de la logística internacional como de producciones localizadas, a las que no se puede recurrir en caso de una crisis.

Esto va a requerir posiblemente inversión y acierto en la decisión de qué se internaliza. Por ello, habrá que estar muy atento a cuáles son las prioridades, que genera cada uno de los países, para ver si va a existir una oportunidad de negocio.

- Inestabilidad política. En último término debemos comenzar a entender que cada país tiene una necesidad y genera un reto y una oportunidad cada vez que pasa por un proceso electoral. Los cambios de gobierno siempre han sido un momento de incertidumbre para cualquier economía, pero, se ha demostrado en los últimos años que cada elección y cada cambio de mapa político comienza a tener tintes muchos más radicales en las decisiones.

Las políticas moderadas han dado paso a ideologías mucho más extremas y, en muchos casos, el tejido empresarial se ha sentido amenazado, debido a que ideologías extremistas se han hecho cargo de las instituciones. Por ello, es muy importante realizar siempre dentro de las empresas un análisis mucho más detallado de los riesgos que genera el contexto político.

9^a) Incremento de las crisis ambientales.

Esta megatendencia tiene un efecto bilateral dentro de la gestión estratégica. Durante los últimos años la sociedad está mucho más preocupada por los efectos que la ecología y la economía circular de las empresas puedan generar dentro de su entorno e incluso en la capacidad que tienen las empresas de generar riqueza.

El aspecto social de las organizaciones y la responsabilidad social medioambiental ha cambiado paulatinamente en los últimos años. Es un hecho que, en las economías desarrolladas, las grandes industrias comienzan a ser menos contaminantes y la teoría del capitalismo deja paso a la teoría de la responsabilidad empresarial.

Si no se toman medidas significativas a nivel mundial, se prevé que la temperatura media aumente considerablemente hasta un umbral en el que los científicos creen que se producirán cambios medioambientales importantes y potencialmente irreversibles. Por lo tanto, para que el planeta y la población sobrevivan, los problemas medioambientales causados, por ejemplo, por el aumento de las emisiones nocivas, tendrán que ser gestionados mucho mejor en el futuro por los sectores público y privado, trabajando juntos para minimizar dichas crisis.

- Calentamiento global. Las compañías y en este caso las empresas familiares deben entender que sus políticas deben favorecer medidas mucho más amables en contra del calentamiento global. Cualquier organización de futuro, cuya actividad sea un riesgo medioambiental, va a ser penalizada, tanto en su economía como en su reputación.

- Cambios medioambientales irreversibles. Se debe trabajar para intentar disminuir el daño que le estamos haciendo al planeta. Las empresas tienen que incluir dentro de sus políticas de gestión aspectos, como la valorización, la recuperación, el reciclaje e incluso la investigación de nuevos materiales, que eviten consumos y agotamiento de elementos ambientales, que vayan a ser irreversibles.

- Aumento de las emisiones nocivas. La sociedad en general está vigilando que las empresas no emitan al medioambiente sustancias tóxicas y nocivas. La necesidad de investigar métodos productivos, que no contaminen los espacios naturales, va a ser uno de los retos en los que tienen que trabajar las empresas. Si una organización no es capaz de disminuir sus emisiones y su huella de carbono, la sociedad más próxima nunca aceptará a esa empresa, como una organización amable y confiable.

3.5. Las futuras megatendencias y el mundo que nos vamos a encontrar en el futuro

A pesar de todo el esfuerzo de análisis que se hace por intentar entender la realidad que nos afecta, sería incongruente estancarnos en pensar que nada cambia o que no va a existir cambio más allá de lo ya sabido. En un marco empresarial de futuro, hay que

entender que lo que hoy sirve, mañana -y cuando decimos mañana es casi al día siguiente-, ya será obsoleto.

- Blockchain y un mundo descentralizado. El futuro va a ser descentralizado. La tecnología Blockchain es el futuro, y las organizaciones tienen que empezar a trabajar para integrar esta nueva realidad en sus metodologías de trabajo. Es muy importante entender qué significa una organización descentralizada y la eliminación de los terceros de confianza. La transparencia en los procesos productivos y la responsabilidad de lo que cada empresa hace, cada vez va a tomar más importancia y más relevancia.

Es necesario que las organizaciones entiendan que todo pasa por un modelo tecnológico que, a día de hoy, es simplemente una idea de futuro. Por ello, estos retos cada vez van a ser mucho más relevantes dentro de la gestión empresarial.

- Nuevas crisis sanitarias. Pensar que con la crisis del COVID-19 se ha acabado la necesidad de entender que puede haber una nueva oleada, es no entender qué es lo que va a pasar en el futuro. Hoy ha sido el coronavirus, pero mañana es probable que surjan nuevos agentes patógenos que puedan volver a paralizar a la población mundial en forma de pandemia.

No entender que esto puede volver a suceder es vivir de espaldas a la realidad y, si una organización no se vuelve resiliente en este sentido, es probable que tenga un riesgo de desaparición claro.

Las crisis no se deben entender desde la impresión masiva de dinero, sino que se deben generar mecanismos, que permitan a las empresas responder a esos momentos desde la resistencia y la solidez y no sólo en base a ayudas de los gobiernos.

3.6. La transformación cultural de la empresa familiar

Entender que la cultura empresarial es el factor más importante de éxito en las organizaciones del siglo XXI es comenzar a comprender cómo debemos transformar nuestras organizaciones, para que estén preparadas para sobrevivir al futuro y poder asegurar el legado familiar. Una organización es diferente y será un modelo de éxito, si es capaz de ser

comprendida por la sociedad, como algo diferente, moderno, vanguardista y de futuro.

Las empresas familiares siempre han surgido desde la idea de un fundador. Decimos bien fundador, porque sobre todo aquéllas, que surgieron a partir de la Segunda Guerra Mundial, también conocidas por ser las del baby boom, no daban oportunidades en exceso para contar con una fundadora. Sin irnos más por las ramas, podemos decir que las empresas familiares de generación más larga, normalmente responden a una tradición y una forma de entender sus principios y metodologías, que son absolutamente rígidas, y a imagen y semejanza de aquellos emprendedores, que comenzaron la aventura empresarial.

Durante décadas las empresas familiares han sido muy tradicionales y no han mostrado gran interés por modernizarse. De hecho, siempre han sido bastante contrarias a la transformación digital y a generar una imagen de modernidad, para ser más competitivas en el entorno.

Muchas empresas familiares han tenido siempre apareadas con un elemento de tradición que, en general, ha podido confundir a la sociedad, haciendo entender a la misma que la marca puede ser o puede tener un poso de antigüedad. Es necesario que las empresas familiares trabajen en aspectos de sucesión, pero no solo en lo relativo a la familia, sino en cuanto a modernización de la marca y de la cultura aplicada.

El hecho de que se dé más importancia a que las organizaciones tengan implementada una cultura, ya sea de innovación, de respeto ambiental, de gestión de equipos o de gestión ágil, implica que no solamente las organizaciones deben tener una estrategia, sino que, además, deben tener elementos más soft y más orientados a la psicología que puramente procesos de gestión.

Si esto lo unimos con la nueva concepción del liderazgo dentro del modelo, implica que los líderes no únicamente van a ser un grupo de personas que empujan a la organización al éxito, sino que todas las personas que trabajan en la organización tienen que ser líderes en su ámbito y deben apostar por ser embajadores, tanto de la cultura, como de los valores de la organización, dentro y fuera de la misma.

Dirigir la cultura organizativa tiene diferentes implicaciones. Es importante que la empresa familiar encuentre la armonía entre lo que es y lo que quiere ser, y lidere y enseñe a otras empresas a crear una cultura de éxito.

Pero, es más, las personas, que trabajan para la empresa familiar, deben contribuir al éxito de la misma y ser parte de la definición y comunicación de ese ADN específico que necesita la compañía.

La cultura dentro de la empresa familiar necesita personas que cumplan características de líderes a nivel global. Vamos a dar diferentes ejemplos de cuáles tienen que ser esas características de los líderes culturales internos en la empresa familiar.

Las empresas familiares deben tener personas que:

- Aprovechen las oportunidades de liderazgo y trabajen por la visión de la organización. Las empresas familiares necesitan personas que entiendan lo que es la visión de la organización y vean mucho más allá de lo que es el corto plazo. Subir al barco del futuro de la empresa perfiles, que vayan a trabajar por la organización y no sólo con una visión cortoplacista, es necesario para poder asegurar el legado familiar.
 - Posean las habilidades para formar alianzas efectivas. Buscar siempre la oportunidad tiene que ser algo obligatorio para las personas, que trabajan en la organización y lideran los proyectos más importantes de la compañía. Deberán buscar aquellos aliados estratégicos que van a permitir que el negocio funcione durante más años, que sean capaces de generar valor sostenible para las dos partes y que afiance la marca desde un punto de vista de modernidad, incrementando la reputación social.
 - Trabajen con otros para que la organización esté alineada con sus objetivos. A nivel interno, es necesario que las personas crean que el trabajo en equipo es un factor de éxito diferencial. El individualismo como cultura ha pasado a la historia y, además, necesitamos personas que sean diferentes para sus compañeros, para que todo el mundo en la organización reme en el mismo sentido. Seguir un faro siempre ha sido fundamental para conseguir éxitos de manera sostenible.
-

- Lideren estratégicamente la empresa familiar más allá de los accionistas. La estrategia es la forma que tienen las organizaciones para llegar a cumplir con su visión. El éxito estratégico sólo se va a poder conseguir con el empuje de las personas que están dentro de la organización y son capaces de entender la estrategia e interpretarla a partes iguales.

Cuanto más interiorizada se tenga la estrategia por parte de las personas de la organización y de los equipos de trabajo, más fácil será conseguir el propósito de la compañía y lograr que la empresa familiar sea aún más competitiva.

- Entiendan el mercado y sus tendencias. Uno de los requisitos más interesantes dentro de los modelos culturales es aquél que lleva a las personas a formarse y lograr interpretar cómo se configura el mercado, tanto presente como futuro.

En la empresa familiar tradicionalmente se ha tendido a creer que era la propia familia quien generaba la influencia en el mercado, pero eso ya no es así en los tiempos presentes. Ahora, lo que predomina y se busca en la empresa familiar son colaboradores internos que entiendan también el futuro dentro de un mercado competitivo.

Es de un valor incalculable que apliquen la inteligencia colectiva para conseguir el futuro de organización y, sobre todo, que sean capaces de analizar las tendencias sectoriales, para conseguir que organización se posicione de forma más relevante con respecto a la competencia.

- Identifiquen oportunidades para innovar y mejorar. El gen innovador va a ser un elemento sustancial que deberán tener las personas que trabajen dentro de la empresa familiar. No solo en el ámbito de romper barreras mentales y miedos al cambio, sino como agentes dinamizadores de los nuevos proyectos, que van a hacer que las compañías triunfen en el futuro. Las personas, que no tengan miedo a fallar y que sean capaces de dinamizar aspectos de gestión a través de fórmulas nuevas, van a ser las que se consoliden dentro aquellas empresas, que han sido normalmente tradicionales.

Aquellas personas, que tengan la capacidad de convencer a las familias, de que la innovación es un elemento competitivo, serán las que acaben cuajando una carrera profesional dentro de las empresas familiares.

- Vean más allá de lo inmediato y consideren el impacto a largo plazo. Ya hemos explicado que el cortoplacismo es un error en las organizaciones que quieren mirar al futuro. Los líderes de las organizaciones nunca pueden mirar en “el hoy” y sí tienen que fijarse en el mañana.

Realmente, el éxito de una organización reside en entender dónde quiere estar dentro de 10 o 15 años y hacer el esfuerzo de imaginar de manera clara cuáles serán los factores de éxito en el largo plazo. Solamente siguiendo un camino de futuro y entendiendo que ésa es la ruta a seguir, las empresas familiares conseguirán ser competitivas dentro de su sector o de su ámbito de gestión.

- Analicen la información para tomar decisiones efectivas. La toma de decisiones está pasando a tener una importancia capital dentro de las empresas familiares. La gestión de los datos, el entendimiento de dónde estamos y la necesidad de tener un criterio a la hora de seguir un rumbo u otro hace que las personas, que nos apoyen en el proyecto de una manera continua, tengan que tener habilidades más allá de los talentos blandos.

Deberán ser analíticas, tener formación en interpretación de la información y deberán convertir toda esta base de conocimiento en elementos de decisión, que lleven a la empresa familiar, a conseguir sus objetivos, no sólo actuales sino futuros.

- Diseñen y ejecuten planes para alcanzar objetivos. Los objetivos de las organizaciones deben ser claros, medibles y cuantificables. Las personas que trabajen dentro de la empresa familiar deben establecer y aceptar un marco de objetivos y ser recompensados por el cumplimiento de los mismos.

Estos objetivos no se deben definir solamente a nivel individual, sino que además deben ser grupales, esto es, que los objetivos del trabajo de grupo repercutan, tanto a nivel grupal como individual

y empresarial. Conseguir una cultura interna de dirección por objetivos a través de lo común, es algo que debería ser una prioridad dentro de las empresas familiares.

- Identifiquen los obstáculos, los riesgos y aborden de forma efectiva los problemas. La cultura basada en el riesgo, la definición e identificación de los problemas, que nos van a generar los retos, tanto operativos como estratégicos, es algo que debe salir desde los líderes de la organización.

Un riesgo no se elimina a base de ignorarlo o de dejarlo latente en la organización; un riesgo se debe afrontar siempre con un plan adecuado de tratamiento. Las personas deben estar orientadas de manera preventiva a eliminar los problemas, que puedan surgir en la organización en su rumbo al futuro. Es más, deben ser premiadas por liderar una cultura interna, donde toda la organización vigila cuáles pueden ser las problemáticas, que pueden poner el futuro en una situación de no consecución de los planes establecidos.

3.7. Siete puntos clave para poder asegurar la sostenibilidad en la empresa familiar

1. Querer ser una empresa líder en todos los sentidos

En conclusión, una de las primeras cosas que tenemos que determinar es si queremos ser solamente el líder en un sector o bien ser una empresa que demuestre ser la mejor en los diferentes ámbitos de cualquier ecosistema.

Debemos determinar, si queremos liderar cualquier tipo de elemento de gestión con nuestras partes interesadas; si queremos rendir de manera excelente con los accionistas a nivel tanto empresarial como reputacional; si queremos ser la empresa que mejor servicio y propuesta de valor tiene hacia sus clientes y empleados e incluso, si es la que mejor experiencia genera.

Y por terminar, debemos acometer los nuevos retos que aparecen a través de la gestión, no solo de nuestro ecosistema interno, sino de los que se refieren tanto a la sociedad como a nuestros aliados estratégicos.

2. Gobernanza más abierta hacia el talento externo.

La gobernanza es otro de los puntos que tienen que empezar a trabajar las empresas familiares. Durante los últimos años, hemos observado cómo la gestión de las decisiones importantes solamente se hacía a través de los legados familiares.

Quizás sea el momento de que personas externas a las familias o incluso a los legados familiares empiecen a intervenir a nivel de consejero independiente. Este hecho seguro que introducirá una información y visión externa que posiblemente no haga feliz de manera clara al consejo familiar, pero sí puede ser fundamental a la hora de decidir, si la empresa familiar está siguiendo un buen rumbo.

Entender que hay talento más allá de la familia y que es probable que encontremos personas que nos puedan ayudar para perpetuar el legado familiar, es necesario a la hora de intentar entender la empresa familiar del futuro.

3. La definición del propósito como respuesta a un porqué.

Las empresas familiares tienen una tarea pendiente en la definición, gestión y comunicación de su propósito. Definir un porqué es absolutamente necesario en los días que vivimos y, además, definir y generar una imagen de empresa de futuro, es un requisito esencial, para asegurar la continuidad del negocio de la empresa familiar.

Entender que ahora mismo es más importante el por qué hacemos las cosas y somos lo que somos, será un elemento muy importante de cambio, a la hora de definir el modelo de empresa, que queremos, y establecer comportamientos, que nos lleven al éxito futuro.

4. Establecer un nuevo modelo de cultura empresarial familiar.

Las empresas familiares tienen que reflexionar, si realmente su identidad es más conocida por ser antigua o si son conocidas, como empresas de un carácter moderno.

Entender que, dar un nuevo aire y un nuevo carácter a las empresas familiares, es algo crucial en tiempos modernos y hará que se acabe definiendo una nueva conceptualización de lo que es cultura empresarial familiar. Las nuevas empresas, que, en ese sentido, tomen la delantera dentro de lo que es el mundo empresarial, serán conocidas, como las precursoras de este nuevo modelo cultural; y, en un futuro, se hablará de ellas, como aquéllas, que realmente fueron disruptivas en un entorno clásico de empresas familiares.

5. Definir e identificar cuál es la propuesta de valor diferencial

En los próximos años va a ser importantísimo identificar cuál es la propuesta de valor a nivel global de cada una de nuestras empresas. En la empresa familiar tradicional lo que siempre ha definido a la organización es el producto o servicio, que realmente están proponiendo. Sin embargo, ahora cada grupo de interés, que está vinculado a nuestra organización, reclama aspectos absolutamente diferenciales que hacen que necesitemos definir, si estamos aportando el valor adecuado para cada uno de ellos.

Debemos definir qué es lo que valoran más los clientes para quedarse con nosotros de forma continuada. Preguntar y definir el futuro con ellos.

Debemos generar un modelo atractivo para lograr atraer el mejor talento y conseguir que nunca haya fuga del mismo y menos a los competidores directos.

Debemos ser una empresa confiable, tanto para el inversor como para el regulador, y generar un marco de transparencia de todo tipo de información, que permita saber que somos una empresa que va a tener un futuro.

Los accionistas deben seguir apoyando a la organización. El consejo familiar debe tener confianza en que el equipo y las personas van a llevar a la organización al puerto de destino. Se debe trabajar el cumplimiento estricto y escrupuloso de la legislación.

La empresa familiar debe contribuir a la prosperidad social a través de la acción solidaria y el retornar todo el bien que se pueda de modo altruista.

Y, por último, intentar que, cada vez más, nuestro ecosistema y nuestros aliados nos aporten más conocimiento, más valor y una capacidad aún más grande, así como generar conocimiento de manera más sostenible.

En todo caso, y aunque pensemos que la propuesta de valor es lo que realmente hace importante a nuestra empresa familiar, en realidad es la cultura la que conseguirá que estos elementos absolutamente competitivos se ejecuten de la manera correcta. De modo más profundo, debemos entender que serán las personas las que impulsen cómo hacer de estos elementos diferenciadores unos factores ganadores.

6. Trabajar el modelo de experiencia global

Trabajar la satisfacción a largo plazo, tanto de clientes como de personas, cada vez tiene menos sentido, ya que, en los tiempos actuales, las organizaciones deben gestionarse desde un modelo de experiencia global.

Pero, no sólo eso; esta forma de reflexionar, centrándose en la experiencia, tiene que tener claramente identificados cuáles son los puntos, donde queremos, tanto una experiencia positiva como negativa.

Como empresa familiar, debemos medir el pulso de la organización a nivel de satisfacción de manera continua, permitiendo que estos pulsos, sensaciones y mediciones, por ejemplo, a través de sistemas NPS, hagan que podamos corregir de manera clara e inmediata todos aspectos, que pueden afectar a la experiencia global. Una experiencia, que debe incluir tanto a las personas, como a los clientes; o incluso que puede afectar a la parte de reputación social interna y externa.

Cada vez veremos más pasillos de cliente y se establecerán programas de experiencia de empleados que sean medidos de modo estratégico. Como novedad, seguramente empezaremos a ver cómo las empresas de todo tipo empiezan a medir, incluso el nivel de aprobación, que el consejo familiar va generando sobre sus estructuras directivas. En último término, se deberán incorporar estrate-

gias encaminadas a mejorar el cómo la sociedad valora de forma específica la reputación de la marca. Establecer retos y objetivos en este sentido va a ser algo que tenga un valor fundamental en los próximos años.

7. Y, sobre todo, mejorar, competir y no perder nunca los deseos de ganar

No podemos cerrar este capítulo sin decir que, lo que las empresas siempre tienen que poner en el foco, es mejorar, mejorar y mejorar. No solo mejorar su cuenta de resultados, sino ser siempre la mejor empresa que puede existir en su sector.

Para ello deberán ser competitivas, buscar siempre una posición de liderazgo y, yendo más lejos, una vez que decidan qué liga quieren ganar, luchar por el ser el mejor y nunca perder el hambre por seguir revalidando ese título.

Esperamos y deseamos que el contenido de estas líneas facilite a los empresarios familiares su importante e insustituible labor de generar riqueza y empleo para la sociedad. Aclaramos que ningún libro podrá sustituir la inmensa labor que los consultores de empresas familiares desarrollan ayudando a éstas a solucionar sus problemas concretos y a prepararse para aprovechar las oportunidades que la capacidad de aquéllas y el mercado ofrecen.

BIBLIOGRAFÍA

Alamo, J. y Alamo, P. (2019). Larga vida a la empresa familiar. Guía práctica para poner a punto tu negocio. Amazon.

Arbesú, C. (2016). El consejo familiar y su función de gobierno en la empresa familiar. Universidad de Navarra.

Beltrán, M. (2021). Consejo de familia: un gran desconocido. Universidad de Valencia.

Cardona, Pablo y Rey, Carlos (2007). “La Dirección por Misiones: cómo introducir la Misión en la Gestión”. IESE.

Johnston, D., & Shelton, J. R. (2000). Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 203-226.

Corona, J. F. & Bermejo, M. (2017). El gobierno de la familia empresarial. Ediciones Deusto.

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, (32), 102-110.

Chiner, A. (2017). Empresa familiar y gobierno corporativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (25), 111-124.

Eckrich, C.J. y McClure, S.L. (2012). *The Family Council Handbook. How to create, run and maintain a successful family business council.* Amazon.

Forcano, Ricardo (2022). La red de aprendizaje. Diez años de transformación digital en BBVA. Amazon.

Gallo, M. A. (2005). Consejeros independientes: Cómo mejorar su aportación en la empresa familiar. IESE.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

- Hughes, J. E. (2005). La riqueza de la familia empresaria: cómo preservar el patrimonio financiero y emocional dentro de la familia a lo largo de varias generaciones. Deusto.
- Lansberg, I., & Gersick, K. E. (2006). Sello de familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana. *Harvard Business Review*, 84(8), 30-42.
- McGregor, D., & Mateo, A. M. (1970). El administrador profesional.
- Tapiés, J. (2012). *Genesis del consejo*. Editorial Almuzara.
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la empresa familiar.
- Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M., & Rodríguez Alcaide, J. J. (2013). Consejo de familia y consejo de administración. Estructuras necesarias para la creación de capital social en la empresa familiar. Cátedra PRASA Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.
- Tapiés, J. (2015). ¿Mi empresa ha de tener consejo de familia? 8 razones para el sí. *Blog Empresa Familiar*. IESE.
- Tapiés, J., & Canals, C. M. (2013). *Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria: aspectos clave para el fundador, los sucesores y la familia*. Libros de Cabecera.
- Vilanova, N. (2018). *La esencia de la empresa familiar: valores y comunicación*. Plataforma Empresas Editorial.
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. L. (2010). Family business as paradox (pp. 22-29). New York: Palgrave Macmillan.
- Mundial, B. (2022). *La Mujer, la Empresa y el Derecho*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33-53. <http://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
-

Carter, D.A., D'Souza, F., Simkins, B.J. & Simpson, W.G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance*, 18(5), pp. 396-414.

Penrose, S. (2015). Las mujeres en las juntas directivas. *Organizacion Internacional del Trabajo*, 1-8.

Tresierra Tanaka, Á. E., Flores Parodi, C. M., & Samamé Monje, X. A. (2016). La presencia de la mujer en el directorio y su relación con el desempeño financiero de la empresa. *innovar*, 26(59), 101-118.
