



El Consejo de Familia, *una gran inversión* **de futuro**

COM EL PATROCINIO DE



Ivan Lansberg, socio de Lansberg, Gersick & Associates y consultor de Empresas Familiares

■ **La creación de un Consejo Familiar es una fórmula para restaurar el equilibrio entre la empresa y la vida familiar.**

Un próspero empresario dijo en una ocasión: "El éxito de un negocio nunca enmienda un fracaso familiar. Si la familia no funciona, tarde o temprano acabará por derribar la empresa". Hace diez años, este empresario hizo algo para asegurarse de que la asociación con un hermano mayor no sería minada por la envidia y el resentimiento.

El empresario decidió dividir las acciones de la compañía a partes iguales con su hermano, aun cuando el padre en el lecho de muerte había expresado su deseo de que fuera aquél quien tuviera el control mayoritario de las acciones. Al actuar de esa forma, el empresario enderezó lo que consideraba una injusticia flagrante del padre y reforzó la relación con el hermano. Hoy, su compañía es un ejemplo sobresaliente de una asociación exitosa entre hermanos.

Vivimos en una época en la que el éxito material se valora más que la construcción de una familia, en la que el "tener" se ha convertido en algo más importante que el "ser". Los lazos de nuestras relaciones familiares se han visto aún más debilitados por la irrupción de las nuevas tecnologías. Nuestros hijos crecen en un ambiente de conexiones virtuales en que consagran más tiempo a los videojuegos y a los chats de Internet que al desarrollo de la colaboración y la confianza necesarias para establecer relaciones cara a cara con otros seres humanos.

Por desgracia, en las Empresas Familiares las relaciones de familia suelen quedar en un segundo plano. El trabajo en el seno de la compañía se considera algo real y tangible que precisa de una planificación cuidadosa y de la inversión de esfuerzos y recursos materiales, a la vez que se asume que las cuestiones familiares se arreglan por sí solas.

La devaluación de la labor familiar se ve agravada por el hecho de que a menudo es la mujer quien se ocupa de lo que los antropólogos han llamado "trabajo de clan", mientras que los hombres centran su atención y sus energías en el trabajo dentro de la empresa. La persistencia de esta división de géneros erosiona la colaboración familiar y daña a la empresa.

Las cuestiones empresariales y las cuestiones familiares deben estar claramente separadas; si no, ninguna de las dos será abordada de forma correcta. Las cuestiones familiares han de ser discutidas en un foro separado: el Consejo Familiar.

Con el fin de conseguir un mejor equilibrio entre la familia y la empresa es necesario elevar a la familia al estatus que merece. Eso supone prestarle atención y aplicar esfuerzos y recursos en la organización de la familia. De la misma forma que una compañía requiere una junta directiva eficiente para gobernarla, una familia con un número considerable de parientes implicados en la empresa precisa de un foro propio con normas y procedimientos para dirigirla eficazmente.

El Consejo Familiar educa a los miembros de la familia en sus derechos, sus responsabilidades y sus privilegios en la compañía; facilita un foro para discutir la sucesión; desempeña un papel clave en la gestación de políticas familiares y en la resolución de conflictos en cuestiones como el contrato y el despido de parientes, la distribución de

beneficios o el uso de la casa familiar de vacaciones. El Consejo es el responsable de preservar y transmitir el legado familiar y de inculcar en los más jóvenes un sentido de responsabilidad para asegurarse de que las generaciones futuras recibirán una empresa mejor y más fuerte.

Cuando el universo de los accionistas de la empresa se amplía, surgen preguntas candentes: ¿Quién debe participar en las decisiones en las que están en juego asuntos como los valores morales de la familia? ¿Cuáles de esos valores deben prevalecer? El concepto tradicional de administración empresarial pone esa responsabilidad en manos del Consejo Directivo. Sin embargo, el consejo de una Empresa Familiar no puede tomar esas decisiones de forma responsable sin haber consultado previamente a la familia. Las cuestiones empresariales y las cuestiones familiares deben estar claramente separadas; si no, ninguna de las dos será abordada de forma correcta.

Las cuestiones familiares han de ser discutidas en un foro separado: el Consejo Familiar. Cuando una familia está profundamente implicada en una empresa altamente profesionalizada y competitiva, con asuntos complejos que tratar y con múltiples accionistas, los problemas no pueden ser resueltos de forma justa y ordenada si se relegan a encuentros informales de familia. Cuando llega el momento de la sucesión, el Consejo Familiar puede resultar una fuerza estabilizadora que contribuya a modelar el futuro del sistema.

En el momento del cambio de liderazgo, las realidades impuestas por el mercado suelen contradecirse con los valores y las tradiciones familiares y pueden prender chispas entre las generaciones que, dependiendo de la forma en que se traten, pueden facilitar o bien estorbar la capacidad del sistema para ajustarse a las exigencias del periodo de transición. Una de las responsabilidades fundamentales del Consejo Familiar es la de crear las condiciones que permitirán al sistema salir airoso tras la toma de decisiones complejas.

En primer lugar, el Consejo Familiar debe enviar señales claras a la Junta Directiva sobre la combinación de liderazgo familiar y no familiar que desea transmitir a las generaciones futuras. El diseño de la estructura que regulará la implicación de la familia en la administración de la compañía y el entrenamiento de los miembros de la familia para que actúen dentro de esa estructura son dos de las obligaciones más importantes que debe cumplir la Empresa Familiar.

La existencia del Consejo Familiar es un síntoma de que las cuestiones familiares son una prioridad y que serán atendidas de una forma organizada. Asimismo, supone un paso importante en el reconocimiento de que sin una familia colaboradora e implicada no puede existir la Empresa Familiar.

¿Cómo establecer un Consejo de Familia?

CON EL PATROCINIO DE



Por **John L. Ward**, catedrático de Empresa Familiar en Kellogg Graduate School of Management. Especial para laempresafamiliar.com

■ El Consejo de Familia es un órgano de gran utilidad para familias en generaciones tardías (3ª o subsiguientes) que ya han entrado en la fase propietaria conocida como “dinastía familiar”.

A medida que las Empresas Familiares exitosas evolucionan a través de los estadios de propiedad y de gestión, muchas de ellas acaban llegando al tercer estadio en ambas categorías. Suelen ser empresas holding grandes, con muchas unidades independientes, lideradas por varios miembros de la tercera generación o de generaciones posteriores. Si esta imagen tan compleja es la imagen del futuro, ¿cuál es la mejor manera de organizarse para perpetuar la propiedad familiar y asegurar el crecimiento continuado?

Un Consejo de Administración activo con consejeros externos puede resultar de inestimable ayuda para resolver problemas familiares en cualquiera de los estadios. Pero ningún Consejo formado por profesionales, no importa cuán experimentados y competentes sean, puede funcionar de forma efectiva sin la confianza y el apoyo de los accionistas. Todas las empresas deben tener un sistema de resolución de conflictos entre accionistas y comunicar sus necesidades y sus objetivos al Consejo. Y toda empresa debe ser capaz de definir el papel y las responsabilidades de los accionistas como complemento de las que le son asignadas al Consejo de Administración.

“Un Consejo de Administración activo con consejeros externos puede resultar de inestimable ayuda para resolver problemas familiares”

En el tercer estadio, el de la “dinastía familiar”, un Consejo de Familia cuidadosamente estructurado es a menudo necesario para educar a los accionistas y ayudar a cumplir estos objetivos. Este órgano puede ser de vital importancia como vehículo de resolución de conflictos. Puede ayudar a llegar a un consenso sobre cuestiones de capital y liquidez, así como sobre otros temas importantes, sin destruir la empresa o sin tener que llegar a tomar medidas tan drásticas como llevar sus acciones a bolsa.

El Consejo de Familia también puede cumplir con la más sutil pero igualmente importante tarea de inculcar un sentido de identidad y de misión colectiva a los miembros de la familia. Puede dar a los familiares un sentido colectivo de valores y responsabilidades más allá de las preocupaciones individuales sobre dividendos, resultados de la empresa, etc. El Consejo de Familia también permite que la familia se dirija al Consejo de Administración con una sola voz.

“En la 3ª generación, el Consejo de Familia es necesario para educar a los accionistas”

Al mismo tiempo, el Consejo de Administración puede subrayar el valor de la propiedad privada al trasladar la filosofía y los valores de la familia a la empresa y a la comunidad en general. También puede ofrecer nuevas oportunidades a miembros de la familia, tanto financiando sus proyectos como proporcionándoles oportunidades de adquirir experiencia directiva dentro de las empresas.

A continuación les ofrecemos algunos consejos prácticos para establecer un Consejo de Familia.

Elija una estructura apropiada. El Consejo de Familia puede tener estructuras muy diversas, más o menos formales. Muchas familias pequeñas simplemente reúnen a todos sus

miembros en asambleas informales. Otros crean comités formados por familiares que se ocupan de cuestiones diversas. Estos comités informan anualmente a una junta general de familiares.

Algunas familias grandes se organizan como un gobierno representativo. Los miembros del Consejo pueden ser elegidos de entre todos los familiares o bien cada rama de la familia puede elegir a su representante.

La mayoría de los Consejos de Familia se reúnen de dos a cuatro veces al año. Algunos lo hacen tan a menudo como una vez al mes, dependiendo del tamaño del grupo de personas y de la empresa.

Defina su papel. El papel del Consejo de Familia es llegar a un consenso en los temas en que la opinión de los familiares es de vital importancia, así como desempeñar determinadas funciones exclusivas de la familia. Idealmente da un sentido de identidad y de misión a los familiares que va más allá de su papel de meros accionistas financieros de una empresa. Algunas familias establecen reglamentos para que todos tengan claro de antemano los objetivos y los requisitos de pertenencia al Consejo.

Pongan la declaración de la misión por escrito. Muchas familias escriben una declaración de su misión en un esfuerzo por articular y cumplir con el papel del Consejo de Familia. El documento es una especie de constitución de la familia que informa al lector sobre "quiénes somos y en qué creemos".

Organice actividades no empresariales. Los Consejos de Familia pueden realizar un amplio abanico de funciones. Una de ellas puede ser la de actuar como central coordinadora de un extenso conjunto de miembros de la familia involucrados, de un modo u otro, en la empresa. Puede supervisar la publicación de un boletín para mantener informados a sus miembros. Asimismo, puede actuar como un banco de inversiones para sus éstos. Puede también coordinar proyectos o holdings colectivos, desde la finca familiar hasta la compra de entradas para eventos deportivos.

La agenda del Consejo de Familia

CON EL PATROCINIO DE



Especial para laempresafamiliar.com

■ **El Consejo de Familia es un foro para los miembros de la familia empresaria. Pero esto no quiere decir que la empresa se convierta en una democracia en que se vota cada decisión y en que el propietario renuncia a su derecho a tener la última palabra. De hecho, la experiencia enseña que los Consejos de Familia normalmente actúan de manera responsable y que rara vez los propietarios han de ejercer su derecho a veto.**

Un Consejo de Familia ha de tener una estrategia familiar bien diseñada donde se traten la mayoría de los siguientes temas:

La misión de la familia: ¿Cuáles son las aspiraciones de la familia en relación con la empresa? ¿Queremos que siga en manos de la familia? ¿Queremos, a la larga, venderla? ¿Queremos que cotice en bolsa?

Criterios de dirección empresarial: En la dirección de la empresa, ¿qué criterio debería ser más importante, perseguir los intereses puramente empresariales, los de la familia o una combinación de ambos?

Entrada de familiares en la empresa: ¿Cuál debería ser el criterio de admisión? ¿Se debe permitir la entrada a los parientes políticos? ¿Cómo debe retribuirse a los miembros de la familia? ¿Cómo deben ser evaluados? ¿Y qué sucede si no dan un rendimiento equiparable al de un buen profesional? ¿Cómo se van a determinar los roles de los miembros de la familia en la empresa?

Propiedad de acciones de la empresa: ¿Quién va a poder tener acciones de la empresa? ¿Quién debería tener control sobre el voto? ¿Quién debería participar en las futuras ampliaciones de capital? ¿Cuál va a ser la política de dividendos? ¿Cómo vamos a organizar la propiedad de las acciones en la próxima generación? ¿Deberíamos establecer diferencias entre los miembros de la familia activos en la empresa y los pasivos?

Sucesión en la dirección: ¿Cuál debe ser el criterio para seleccionar al futuro líder? ¿Cuándo se va a dar el proceso de sucesión? ¿Qué deberíamos hacer si la elección realizada resulta equivocada? ¿Qué planes de jubilación tiene el propietario? ¿Cómo le podemos ayudar para que logre realizarlos con éxito? ¿Cómo podemos garantizar la seguridad financiera del propietario durante su jubilación?

Relaciones entre familiares: ¿Qué responsabilidades tenemos unos con otros? ¿Cómo podemos crear una atmósfera que promueva el respeto y el apoyo mutuo? ¿Cómo deberíamos lidiar con las diferencias que surjan entre miembros de la familia?

Relaciones con terceros: ¿Deberíamos tener un Consejo de Administración independiente? Si así fuera, ¿cuál debería ser la relación de la familia con el mismo? ¿Cómo podemos proteger a los empleados leales y valiosos? ¿Cuáles son nuestras responsabilidades para con la comunidad?

¿Por qué algunos tienen miedo al Consejo de Familia?

CON EL PATROCINIO DE



Por **Mike Henning**, consultor y experto en Empresa Familiar

■ **El miedo que tienen los que están "dentro" del consejo es que los de "fuera" empiecen a decirles cómo deben hacer su trabajo. "¿Para qué abrir esta caja de Pandora?" se preguntan.**

En los últimos años, la organización de un Consejo de Familia ha sido considerada de vital importancia para solucionar uno de los mayores problemas de la Empresa Familiar: la necesidad de una mejor comunicación entre los que administran el negocio (el círculo de "dentro") y los accionistas que no participan en el negocio (que se limitan a mirar desde "fuera").

Con frecuencia, cuando nuestra empresa y otros consejeros de Empresas Familiares proponen la creación de un Consejo de Familia, son los de "dentro", en contra de lo que pueda parecer, los que se oponen más rígidamente. Muchos administradores y propietarios son muy celosos a la hora de guardar información acerca de sus operaciones, manteniéndolas en secreto incluso para los accionistas. Estas empresas tienden a ser cerradas, reservadas y casi "de culto", especialmente cuando se trata de proteger información financiera.

Así, la idea de un Consejo de Familia como una medida para la mejora de la comunicación es recibida muchas veces como algo absurdo. Incluso antes de que tengamos la oportunidad de explicar cómo funciona un Consejo de este tipo, los administradores dan por hecho que el consejo hará que todos los miembros de la familia estén enterados de todos los datos financieros y que ello les hará creer que los líderes de la empresa guardan para sí mismos un filón de oro. Los de "dentro" temen que los de "fuera" empiecen a decirles a ellos y al consejo directivo cómo deben hacer su trabajo, cómo deben reducir gastos o cómo deben cortar el flujo de primas en favor de las distribuciones de dividendos. "¿Para qué abrir esta caja de Pandora?" se preguntan habitualmente. "Si todo el mundo supiera cómo va la cosa... ¿qué podría pasar?".

Estas suspicacias y angustias no se calman fácilmente, especialmente cuando el Consejo está aún empezando, los miembros de la familia tienen poca experiencia y no saben cuál es su rol o cómo funciona un Consejo de Familia. Bajo estas circunstancias, parece sorprendente que en la mayoría de casos el círculo de "dentro" acaba por ceder. El proceso para conseguir su confianza es gradual. Pero a pesar del sólido diálogo que la creación de un Consejo lleva consigo, los líderes no sólo lo aceptan sino que lo abrazan y lo utilizan como fuente de apoyo.

Los Consejos de Familia son especialmente importantes en empresas que tienen consejos con directivos que no son miembros de la familia.

El buen funcionamiento de un Consejo de Familia depende del respeto de los límites entre el negocio y la familia y, tan importante como éste, la comprensión de la relación entre el Consejo Familiar y el consejo directivo. La creación de un Consejo reduce las tensiones mediante la apertura del diálogo entre los de fuera y los de dentro. Pero también puede ayudar a resolver ciertos problemas específicos que están a punto de estallar por debajo de la superficie (desde la desigualdad de las retribuciones de los familiares a cómo se dividirán los activos de la familia cuando los padres planifiquen la repartición del patrimonio).

Tres ejemplos ilustrarán cómo cambian gradualmente las actitudes hacia la utilidad de un Consejo Familiar. Los Consejos de tres familias diferentes siguen trabajando para definir los valores que tienen en común y que querrían ver reflejados en el trabajo de la empresa. Estos valores proporcionan los principios que ayudan a tomar ciertas decisiones empresariales. Por

ejemplo, la familia Thorp se puso de acuerdo para seguir enfatizando la austeridad, la responsabilidad y la solidaridad en sus tratos de negocios. Esto dejó a los de fuera del Consejo un poco confusos; parecía que los valores familiares entraban en conflicto con los valores empresariales. Pidieron explicaciones al respecto.

La importancia de la austeridad equivalía a tomar decisiones basadas en el tamaño del cash de la empresa. Significaba limitar el préstamo que la empresa estaba dispuesta a llevar a cabo. Esto tuvo que explicarse a los directivos de fuera de la familia, que creían que la compañía debía invertir en nuevo equipamiento para poder seguir el ritmo de los competidores, que crecían a razón de un 12% anual. Asimismo, la solidaridad se traducía en mantener en nómina a una serie de empleados miembros de la familia cuyo rendimiento era inferior al esperado. Esta medida podía minar la eficiencia y la moral de la plantilla.

Los Consejos de Familia son especialmente importantes en empresas que tienen consejos con directivos que no son miembros de la familia. Sucede con frecuencia que estos últimos son líderes que sólo tienen experiencia en empresas con participación en bolsa. Necesitan ser informados acerca de los valores de los accionistas familiares para poder entender cómo afectarán e influirán en las decisiones empresariales. Una de las funciones más importantes del Consejo Familiar es mantener a la junta debidamente informada de los valores que los accionistas desean ver en la política y en las estrategias de la compañía.

Por tanto, la comunicación entre las dos estructuras debe ser abierta y regular. Puede llevarse a cabo mediante circulares escritas o incluso mediante charlas espontáneas e informales. A veces, los directivos actúan como miembros del Consejo y los líderes del Consejo Familiar asisten a las reuniones de la junta en calidad de observadores. En algunas empresas los dos grupos se reúnen periódicamente para intercambiar ideas.

El conflicto aparecerá con total seguridad cuando los directivos de fuera se centren tanto en la profesionalización de la dirección que se desentiendan de lo que la familia valora por encima de todo. Hay que tener mucho cuidado cuando se selecciona a un directivo de fuera de la familia para asegurarse de que sus valores encajen con los de la familia. Las operaciones en que los miembros del Consejo de Familia y los miembros de la junta interactúan y se comunican sus objetivos e ideas son fundamentales para el buen gobierno de una empresa.

El consejo de familia en la legislación española

CON EL PATROCINIO DE



Por **Manuel Pavón**, Socio Responsable de Consultoría de Empresa Familiar de [Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios](#)

■ De las noticias publicadas recientemente sobre la regulación que el Ministerio de Justicia está preparando sobre los protocolos familiares, se puede desprender la clara voluntad del legislador de recoger, sobre la base de un documento jurídico, la visión y realidad de las familias empresarias.

Cuando una familia realiza una consulta sobre cómo puede empezar a preparar el cambio generacional, la primera pregunta que hace es si vale la pena remover los temas conflictivos de familia para recogerlos en un documento, el Protocolo Familiar, que no tiene vinculación jurídica entre los miembros de la familia.

Sin duda, ante esta situación, parecería que la tentación inmediata del legislador es darle fuerza jurídica y orientarlo hacia un corsé, donde prevalezca la idea de obligación entre los miembros de la familia empresaria. Esto sería lo fácil. Pero lo difícil es lo que quiere hacer el legislador: intentar preservar la intimidad de los compromisos de la familia con el ordenamiento jurídico.

Por ello, ha sido necesario, por parte del legislador, impregnarse de la cultura de las familias empresarias y recoger anclajes jurídicos en el que prevalezcan los intereses de la familia que, por otro lado, recogen la realidad y los aspectos más formales de las normas mercantiles.

Sin duda los anclajes jurídicos son dos figuras con vida propia: el Protocolo Familiar, que viene enunciado en la Ley de la Nueva Empresa; y el Consejo de Familia, que necesariamente se erige como el órgano que promulga los cambios y realiza el propio protocolo como figura a reconocer dentro de la Ley de Sociedades Anónimas y Limitadas.

Por lo tanto, ante el reconocimiento de estas dos figuras, entiendo que el Consejo de Familia debería ser el órgano en que pudieran recogerse las ideas o problemas y tratarse aspectos internos de la familia, y que debería ser vinculante para los miembros firmantes del Protocolo.

En ningún caso debería suplantar a los órganos propios de la empresa, aunque sí crear un doble vínculo a modo de supervisión de ciertas decisiones de los órganos de administración. Es decir, que a efectos internos sí deberíamos poder exigir estatutariamente al consejo de administración la autorización del Consejo de Familia en determinados casos, y que las decisiones entre los miembros de la familia tomadas en torno a éste último órgano les vincule. Estas competencias del Consejo de Familia deberían recogerse en los estatutos sociales, así como aspectos referentes a su nombramiento, composición, organización y funcionamiento.

“La búsqueda de un ordenamiento jurídico de este tipo es un gran logro en España”

En cuanto al Protocolo Familiar, mi experiencia me dice que este instrumento debe tener tres partes claramente definidas. Como consultor, diferencio entre el “círculo de la familia”, el “círculo de la propiedad” y el “círculo de la empresa”. En cada uno de estos conceptos recojo aspectos referentes a los acuerdos que la familia ha tomado al respecto.

De dichos acuerdos, los concernientes al “círculo de la familia” son privados y, por lo tanto, entiendo que jamás deberían ser públicos, dada la trascendencia de los mismos. Respecto al “círculo de la propiedad”, una parte importante de estos acuerdos también deben ser reservados y otros como la transmisión, las prestaciones accesorias, la valoración y demás

aspectos sobre la propiedad que puedan afectar a terceros no familiares deben ser inscribibles. En cuanto al "círculo de la empresa", aspectos referentes a los órganos, niveles de delegación, etc. también han de ser públicos, exceptuando los estratégicos, la incorporación de familiares, etc.

Por ello, de las partes sometidas a publicidad registral del Protocolo, acorde a la ejecución práctica del mismo, deberían asimilarse al "círculo de la familia" los pactos reservados de familia; al "círculo de la propiedad", los pactos parasociales; y al "círculo de la empresa" deberían asimilarse los pactos inscribibles.

El depósito y publicidad deberán ser voluntarios y el acceso al mismo para aquellos miembros de la familia o de terceros que lo deseen requeriría autorización del consejo de familia. No debería ser público el nombre de los miembros que firman el protocolo ni sus condiciones de participación, ya que podría afectar, en algunos casos, a principios constitucionales de privacidad.

Buscar una alianza tan importante entre normas del ordenamiento jurídico y la voluntad propia de las familias empresarias, preservando la cultura de éstas, son sin duda unos de los mayores logros alcanzados en España y, me atrevo a decir, también en Europa, para preservar la supervivencia de este tipo de empresas.

Al mismo tiempo, ello podrá permitir asumir retos como la profesionalización, alianzas, etc., ya que, sobre todo a través del consejo de familia, estaremos dando un espacio propio a la familia fuera del entorno empresarial, facilitando la separación de la gestión y la propiedad.



SANTIAGO FRADERA
CO-PRESIDENTE DE HONOR
DE CORPORACIÓN UNILAND

CON EL PATROCINIO DE



**"Somos una
única familia,
la familia Uniland"**

laempresafamiliar.com, en colaboración con Actualidad de la Empresa Familiar

■ **Tiene a sus espaldas más de 60 años de experiencia en la Empresa Familiar y ha sido pionero en fomentar las fusiones en este ámbito. En 1973, fue el artífice, junto con D. José Antonio Rumeu, de la fusión de dos Empresas Familiares cementeras: Cementos Fradera S.A. y Cementos y Cales Freixas S.A., unión que tras varios procesos organizativos dio lugar a la creación de Uniland Cementera (UC) y Corporación Uniland. Las acciones de estas dos empresas, así como de las que se han ido adquiriendo en el extranjero gracias a la expansión, están en manos de las diversas familias que forman el Grupo Uniland. D.Santiago Fradera sigue siendo, a sus 81 años, un luchador nato e incansable. Éste es uno de sus lemas: "En la vida se aprende más de las limitaciones que de los éxitos".**

• **¿Podría detallarnos los pormenores de la fusión que dio lugar a la corporación empresarial que usted presidía hasta hace poco?**

Santiago Fradera: Empleamos un año en planificar la fusión. Nuestras principales preocupaciones eran que la compañía resultante no perdiera el carácter de Empresa Familiar, así como evitar la disgregación de los accionistas en función de su origen. Así, resolvimos que no volveríamos a hablar de familia Rumeu y familia Fradera, sino de familias Uniland. La decisión fue todo un acierto, pues algunas de las familias, especialmente de la rama Fradera, ya no conservan el apellido originario y, sin embargo, asumen su condición de familia Uniland.

• **¿Cómo lo consiguieron?**

S.F.: Desde el inicio de las conversaciones, tratamos de transmitir a los ejecutivos esa idea central de que no se perdiera el carácter de Empresa Familiar. En numerosas reuniones se discutieron las ventajas y los inconvenientes y tratamos de adelantarnos a las sinergias que sin duda se producirían. Todo ese proceso resultó muy positivo para redefinir la línea ejecutiva de la nueva empresa y para conseguir que el resto de la plantilla asumiera su pertenencia a aquélla. En esta tarea, fueron de gran ayuda dos ejecutivos familiares –Juan y Enrique Fradera– así como la asesoría de un equipo del IESE, encabezado por Antonio Valero.

• **¿Qué tipo de problemas generan las fusiones?**

S.F.: Se generan problemas desde luego distintos a los de la empresa tradicional. Pero, dado que cada vez serán más las Empresas Familiares que se fusionen entre sí, no dudo de que los expertos dedicarán esfuerzos a estudiar los problemas específicos que surjan en las Empresas Familiares fusionadas.

• **¿Cómo reestructuraron el organigrama empresarial?**

S.F.: Iniciamos el proceso de transformación en 1991. Antonio Rumeu y yo renunciábamos a los cargos ejecutivos de administradores únicos. Asimismo, se nombraron consejos de administración en cada una de las sociedades. Posteriormente, se nombraron dos consejeros delegados (uno para cada sociedad), así como una comisión de control y asesoramiento, de la que forman parte dos asesores externos y tres miembros de la familia.

• **Pero, ¿disponen de otras estructuras organizativas para mantener el espíritu de la Empresa Familiar y preservar la unidad?**

S.F.: Sí, ese papel lo cumple el llamado "directorio", que se reúne unas cuatro o cinco veces al año. Sus principales funciones son: implantar el Protocolo, velar por su cumplimiento y barajar su eventual modificación; promover la unidad familiar tratando de conocer los intereses y necesidades de los distintos grupos de accionistas; y apoyar el tránsito del Protocolo a las generaciones más jóvenes, para que éstas lo conozcan y lo defiendan también. Además, antes de las juntas generales celebramos una junta con carácter absolutamente familiar.

• **¿Qué otros mecanismos emplean para fomentar la cohesión en la Empresa Familiar?**

S.F.: Desde 1992, venimos celebrando reuniones de familiares accionistas a las que solemos asistir entre 130 y 150 personas, lo que constituye un fenómeno bastante único. Además, hemos organizado visitas a las distintas fábricas para los miembros más jóvenes de las familias, chicos entre los 10 y los 16 años, para que vayan haciéndose una idea de cuál es el funcionamiento.

• **Sabemos que usted concede una importancia capital a la formación de los miembros de la familia y de los ejecutivos...**

S.F.: Así es, y en particular, debe prestarse especial atención a la formación de los accionistas: éstos necesitan una cierta cultura empresarial, conocimientos del sector, información sobre los balances, las estrategias, etc. No debe caerse en la trampa de que los accionistas, por el mero hecho de poseer acciones, tengan automáticamente el derecho de ocupar un puesto ejecutivo en la empresa. La responsabilidad sobre la formación de los ejecutivos debería recaer en los consejeros delegados, pero, en lo que respecta al adiestramiento de los accionistas, debería contarse con el apoyo de asesores externos. Personalmente, distribuyo ejemplares de una revista especializada entre los accionistas familiares, ejecutivos y asesores no familiares, y ha sido un éxito: la gran mayoría de los accionistas me han manifestado su preferencia por un órgano de opinión de esas características.

• **¿Qué iniciativas sugeriría para mejorar el mundo de la Empresa Familiar?**

S.F.: Sería fundamental crear un foro de debate entre directivos de Empresas Familiares de distintos sectores de modo que, a través de reuniones periódicas, se pudieran intercambiar experiencias. Sería también una buena herramienta de formación para ejecutivos. Igualmente sugiero que se potencien aún más iniciativas como la formación y la información a través de medios específicos para nuestro colectivo.

• **¿Existe algún otro aspecto que precisaría de mejoras?**

S.F.: En la actualidad, resulta problemático cómo se diseña la carrera profesional de un directivo. En las multinacionales, parece existir la creencia de que un buen directivo es aquel que ha pasado por diversas empresas en numerosos sectores. He visto algunos currículums en los que el máximo tiempo de permanencia en una empresa es de dos años. Para mí, esa política es contraria a lo que siempre se ha considerado idóneo en una Empresa Familiar: el directivo necesario es aquel que se involucra en la empresa y la conoce a fondo, porque ha vivido su desarrollo y se siente parte de ella aunque no le pertenezca.

• **¿Observa alguna tendencia negativa en la Empresa Familiar?**

S.F.: Sería absolutamente impropio que se creara una división entre la gran empresa y la pequeña, porque se perdería el espíritu de Empresa Familiar. No olvidemos que las grandes Empresas Familiares tienen su origen en pequeñas Empresas Familiares y que la inmensa mayoría de los clientes de la gran Empresa Familiar la constituyen pequeñas Empresas Familiares.

• **A lo largo de sus 61 años de experiencia empresarial, ¿qué grandes cambios ha podido constatar en la Empresa Familiar?**

S.F.: En España, los grandes cambios únicamente se han gestado en los diez últimos años... (En Estados Unidos, llevan mucho más tiempo desarrollándola, ya que siempre suelen estar en vanguardia). El gran cambio radica en el hecho de que la sociedad ha entendido al fin la gran importancia de la Empresa Familiar y, por tanto, han surgido estudiosos y asesores consagrados a investigar sus peculiaridades y necesidades y ayudar a que perviva. En la

Empresa Familiar, ha ocurrido como en el ámbito de la medicina: los grandes avances técnicos han servido para alargar la esperanza de vida.

El Consejo de Familia, un órgano vital

CON EL PATROCINIO DE



■ **Laempresafamiliar.com** preguntó a cuatro expertos en Empresa Familiar su valoración sobre la creación e instauración de este órgano en las empresas familiares españolas. Todos coincidieron en resaltar su aportación como un elemento clave del proceso de comunicación y de profundización del compromiso familiar con la empresa.



*“ El Consejo de **Familia** debe aspirar a convertirse en el órgano de **supervisión** del consejo de administración ”*

• **Manuel Pavón**, socio responsable de Consultoría de Empresa Familiar de Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios

• ¿Cuál es la importancia del Consejo de Familia?

Si consideramos que uno de los pilares de la sucesión es la diferenciación y ordenación de las relaciones entre la familia y la empresa, el Consejo de Familia es un órgano de vital importancia para distinguir en todo momento el gobierno de la familia del gobierno de la empresa.

• ¿Qué perspectivas de futuro tiene la implantación del Consejo de Familia?

En el futuro, la implantación en el ámbito legal será considerable. Entiendo que las disposiciones reglamentarias que en la próxima legislatura desarrollarán el protocolo familiar, deberán incluir el reconocimiento del Consejo de Familia como pilar del protocolo familiar y deberán definir su relación formal con los otros órganos sociales como el consejo de administración y la junta de accionistas. El Consejo de Familia debe aspirar a convertirse en el órgano de supervisión del consejo de administración.



*“ El Consejo de Familia sirve de **cauce** para mantener y potenciar la **comunicación** ”*

• **Antonio J. Sánchez-Crespo**, consultor de Empresa Familiar de Lexconsult

• ¿Cuál es la importancia del Consejo de Familia?

El problema fundamental de la Empresa Familiar es la falta de comunicación intrafamiliar. Cuando la familia empresaria acomete la preparación de un protocolo familiar, entendido como un proceso de comunicación que suele terminar con la elaboración de un código de conducta, el objetivo esencial a conseguir es implantar en la familia una nueva cultura de comunicación intrafamiliar que facilite la resolución de los problemas que, previsiblemente, vayan a surgir en el futuro.

Una vez implantada esa nueva cultura, la función esencial del Consejo de Familia será servir de cauce para mantenerla y potenciarla, lo que contribuirá de manera decisiva a facilitar la continuidad de la empresa. Por ello, el papel del Consejo de Familia me parece esencial.

- **¿Qué perspectivas de futuro tiene la implantación del Consejo de Familia?**

El Consejo de Familia no debe faltar en ninguna familia empresaria. Desde hace bastante tiempo, venimos recomendando a las familias empresarias con las que trabajamos la creación de un Consejo de Familia que ayude a planificar y a ejecutar el cambio generacional, incluso en el supuesto de traspaso de la empresa del fundador a la segunda generación. Teniendo en cuenta que en la sociedad actual la comunicación es un "bien escaso", mi opinión es que en el futuro la creación de un Consejo de Familia, entendido como cauce o foro facilitador de la comunicación intrafamiliar, será cada día más necesaria.



" El Consejo de Familia actualiza el compromiso de la familia con la empresa "

- **Jordi Solé Tristan**, de la Unidad de Empresa Familiar de KPMG

- **¿Cuál es la importancia del Consejo de Familia?**

Una de las cuestiones más importantes y delicadas para la continuidad y crecimiento de las Empresas Familiares es la de que los miembros de la familia, a través de las generaciones, sientan su pertenencia a la misma y le sean leales sin necesidad de ser directivos, consejeros o accionistas de las empresas. Y es que, cuando para no sentirse un miembro de segunda categoría uno debe ser directivo, consejero o accionista, se sientan las bases para generar grandes tensiones internas en la familia.

Un Consejo de Familia operativo y prestigiado es esencial para mantener la armonía familiar, impedir que los conflictos de la empresa se propaguen en la familia y viceversa y para mantener y actualizar el compromiso de la familia con la empresa. El Consejo de Familia - que no debe nunca confundirse con el consejo de administración- no debe intervenir en la gestión de la empresa aunque sí debe tener cierta influencia en los objetivos a medio y largo plazo -por ejemplo, tiene algo que decir sobre cuál debe ser la imagen y reputación pública de la empresa, puesto que ello afecta a la identificación de los miembros familiares con el negocio- y debe procurar incorporar a los familiares políticos. La razón es bien sencilla: los familiares políticos son padres o madres de la siguiente generación ¿no es razonable que a estos padres, que deben procurar que sus hijos respeten la empresa, se les considere miembros de la familia de la misma categoría?

- **¿Qué perspectivas de futuro tiene la implantación del Consejo de Familia?**

En muchas Empresas Familiares, es frecuente confundir Consejo de Familia y consejo de administración. Y es importante recalcar que el consejo de administración es el órgano que representa a los accionistas, a los propietarios. Y que un buen consejo de administración no es necesario ni conveniente que esté formado sólo por familiares. El consejo de administración que en sus reuniones trate cuestiones de familia es casi seguro que no hace bien su cometido.

La familia es mucho más que los familiares accionistas. La familia son los abuelos -que quizás ya no son accionistas porque cedieron su participación a sus hijos-; son los nietos que o son menores o aún no tienen acciones; y son también los familiares políticos. El Consejo de Familia debe poder representar, integrar y canalizar la energía de toda esta diversidad familiar para apoyar a la empresa. Es una función mayormente consultiva, claramente educativa y facilitadora de la integración.

Esta idea del Consejo de Familia no tiene aún demasiados adeptos en España. Y, sin embargo, en el futuro, estoy convencido de que acabará siendo aceptada. Será necesario que vaya calando la idea de que crear familiares de diferentes categorías -los que saben de empresa y los que no, los que tienen acciones y los que no, los consanguíneos y los políticos,... - es la semilla de la confrontación.