

**EMPRESA FAMILIAR**

**FAMILIA EMPRESARIA Y EMPRESA FAMILIAR: ESTRUCTURAS DE GOBIERNO**

Amaia Maseda García, [amaia.maseda@ehu.es](mailto:amaia.maseda@ehu.es), Universidad del País Vasco  
Blanca Arosa de la Torre, [blanca.rosa@ehu.es](mailto:blanca.rosa@ehu.es), Universidad del País Vasco  
Txomin Iturralde Jainaga, [txomin.iturralde@ehu.es](mailto:txomin.iturralde@ehu.es), Universidad del País Vasco  
Cátedra de Empresa Familiar / Familia-Enpresaren Katedra

## FAMILIA EMPRESARIA Y EMPRESA FAMILIAR: ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

Amaia Maseda García, [amaia.maseda@ehu.es](mailto:amaia.maseda@ehu.es), Universidad del País Vasco  
 Blanca Arosa de la Torre, [blanca.arosa@ehu.es](mailto:blanca.arosa@ehu.es), Universidad del País Vasco  
 Txomin Iturralde Jainaga, [txomin.iturralde@ehu.es](mailto:txomin.iturralde@ehu.es), Universidad del País Vasco  
 Cátedra de Empresa Familiar / Familia-Enpresaren Katedra

### RESUMEN

La empresa familiar mantiene determinadas particularidades en relación a la estructura de propiedad, el ejercicio del poder y la dirección del negocio que son claramente diferenciadas de las empresas no familiares. A medida que la dimensión de la empresa crece y que se produce el avance generacional, se hace necesario dotar a las empresas familiares de estructuras propias que garanticen su continuidad. Si no se establecen los mecanismos necesarios, la situación de la familia va tener una clara influencia en la empresa, y viceversa. Para poder reducir los problemas derivados de esa interrelación, existen diferentes instrumentos y órganos de gobierno, tanto familiares como corporativos. El objetivo de este trabajo es el de enumerar las herramientas que existen para garantizar el buen gobierno de la empresa familiar presentando dichas estructuras e instrumentos formales como el Consejo de familia, el Consejo de administración externo o el Protocolo familiar, entre otros.

### KEY WORDS

family firm, family governance structure, firm governance structure

### 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de los problemas para identificar a la empresa familiar, los datos sobre la participación de estas empresas en la economía dan una idea de su contribución a la generación de empleo y a la creación de riqueza. Los datos que se muestran a continuación, aportados por el Instituto de la Empresa Familiar, así lo corroboran. Estos datos, en el caso español, están en consonancia por los presentados por la Dirección General de Política de la Pyme (2003), los cuales indican que el número de empresas familiares supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% del Producto Interior Bruto (PIB) y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores, de los cuales más de un millón y medio son autónomos.

DATOS ECONÓMICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES	
EN EL MUNDO	EN LA UE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Según el estudio de Harvard Business School (2001) las empresas familiares representan 2/3 del total mundial.</li> <li>▪ Constituyen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el 90% del entramado empresarial chileno,</li> <li>▪ el 80% del mejicano.</li> <li>▪ el 80% y el 90% del tejido empresarial norteamericano, representando en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo.</li> </ul> </li> <li>▪ El 37% de los integrantes de la lista Fortune son EF.</li> <li>▪ De acuerdo con un estudio de la revista Journal of Finance, el 33% de las empresas del Índice Standard &amp; Poors son familiares, con una media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aproximadamente existen 17 millones de EF, lo que supone el 75% de las empresas de la UE</li> <li>▪ Emplean a 45 millones de personas.</li> <li>▪ Representan el 65% del PIB y del empleo europeo.</li> <li>▪ 25 de las 100 mayores empresas europeas son EF.</li> <li>▪ Existen 200 empresas familiares dentro de las 1000 primeras compañías europeas (con una cifra de ventas superior al billón de euros y más de 5 millones de empleo).</li> <li>▪ Las empresas familiares representan el 76% del total de empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 75% en España, el 67% en Suiza, el 90% en Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia,</li> </ul>

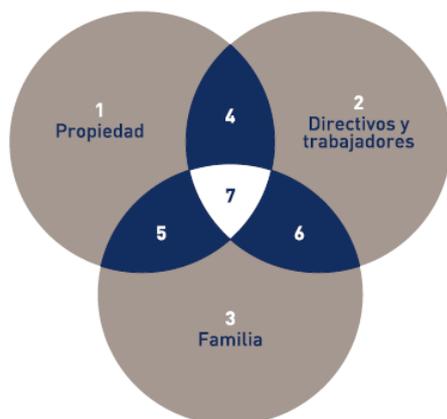
<p>del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y 78 años de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Según el estudio de Ward, el 35% de las 500 mayores empresas cotizadas de los EEUU (segmento en el que hay un menor número de negocios familiares) son empresas familiares.</li> </ul>	<p>el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un tercio de las EF europeas se tendrán que traspasar a la siguiente generación en un plazo de 10 años.</li> </ul>
<b>EN ESPAÑA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se estima que hay más de 2,5 millones de EF.</li> <li>▪ Representan el 75% del empleo privado. Dan empleo a más de 9 millones de trabajadores</li> <li>▪ Realizan el 59% de las exportaciones españolas.</li> <li>▪ El total de su facturación equivale al 70% del PIB español.</li> <li>▪ El 37% de las empresas españolas que facturan más de 1.000 millones de euros son familiares nacionales. El 70% de estas empresas cotiza en Bolsa.</li> <li>▪ Representan el 30% de la capitalización bursátil, pero el 50% de las empresas españolas que cotizan en bolsa son familiares.</li> </ul>	

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com))

## 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Uno de los primeros problemas encontrados en relación a la empresa familiar es la ausencia de una definición consensuada sobre este concepto, a pesar de los intentos realizados por la literatura especializada por buscar una definición integradora de todos los aspectos característicos de la empresa familiar (Shanker y Astrachan, 1996; Neubauer y Lank, 1999; Uhlaner, 2005). Esta falta de conceptualización lleva a que la mayor parte de los trabajos que abordan algún aspecto relacionado con este tipo de empresas, comience con una identificación de lo que se entiende por empresa familiar. No obstante, en todas ellas las características de propiedad o control familiar y de gestión del negocio aparecen en las definiciones, bien como requisito independiente o como requisitos que se deben cumplir de forma conjunta para identificar a una empresa familiar. Una de las últimas definiciones ha sido aportada por la London Business School, según la cual, para que una empresa se considere como familiar, debe de cumplir uno de los siguientes requisitos (Uhlaner, 2005): i) la propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos; ii) miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial; iii) un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad. A lo que se debe añadir una característica adicional, y es la vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia; esto es, la transferencia generacional.

El principal rasgo característico de las empresas familiares es la estrecha relación existente en la vida de la empresa –empresa familiar- y la vida de la familia –familia empresaria-; o dicho de otro modo, entre propiedad, gestión y familia. La interrelación de estos tres elementos, propiedad, gestión y familia, hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados respecto de la empresa no familiar. De esta interacción, se da un complejo entramado de situaciones representadas en el modelo de tres círculos fruto de las investigaciones de Lansberg (1983), Ward (1991) y Tagiuri y Davis, (1996), entre otros, según el cual la empresa familiar se puede considerar como una organización formada por un conjunto complejo de elementos -familia, propiedad y grupos de gestión-, cada uno de los cuales con sus propias normas de actuación, los cuales se encuentran entrelazados dinámicamente. Esta interconexión supone que cualquier cambio en uno de los elementos afecte inevitablemente al resto de sistemas. Además, el modelo de los tres círculos permite identificar los principales conflictos originados por los distintos grupos de interés que intervienen en la empresa familiar:



1. Participantes en la propiedad de la empresa
2. Participantes en la gestión de la empresa
3. Miembros de la familia
4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

Fuente: Dirección General de Política de la Pyme (2003) en [www.ipyme.es](http://www.ipyme.es)

Entre los conflictos originados por los distintos grupos de interés que conforma el sistema de la empresa familiar, destacar el que enfrenta a los propietarios familiares que no participan en el negocio ante la política de reparto de dividendos planteada por la dirección o los planes de expansión del negocio que impliquen operaciones de cierto riesgo o ampliaciones de capital. La reticencia que tradicionalmente han tenido las empresas familiares para profesionalizar el negocio, se puede explicar por los recelos de parte de los directivos familiares de incorporar profesionales que hipotéticamente pueden llegar a ensombrecer a los gestores de la familia con su trayectoria profesional. Del mismo modo se pueden explicar la rivalidad entre los distintos miembros del clan familiar ante la superposición de papeles en el plano familiar y empresarial, provocada en muchas ocasiones por el líder empresarial que también quiere ocupar ese papel en la familia, o por aquellos miembros de la familia que se consideran portavoces de la empresa.

La existencia de roles simultáneos puede facilitar también la eficacia y la confianza en el proceso de toma de decisiones, siempre que los objetivos de los integrantes de la familia, de la gestión y de la propiedad sean compatibles. Sin embargo, esa situación sólo se plantea en empresa familiares con una gran lealtad y en la que existen fuertes lazos de cooperación en todos los sistemas; más propia de empresas familiares jóvenes, en primera generación, en las que el fundador además de principal propietario y gestor, es el cabeza de familia. Pero la presencia de roles simultáneos presenta una serie de limitaciones y desventajas, siendo las más evidentes las provocadas por el trasvase de conflictos desde la familia a la empresa y viceversa. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden tomarse en relación con las necesidades de la empresa. En consecuencia, las empresas pueden verse perjudicadas por una falta de objetividad en la toma de decisiones y las familias pueden tener la sensación de que se sacrifica a los familiares por el bien de la empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

En los primeros años de vida de la empresa familiar es lógico que se produzca una confusión entre los valores empresariales y los familiares, pues el cabeza de familia es además el fundador y gestor del negocio. Sin embargo, a medida que aumentan tanto la dimensión de la empresa como la composición de la familia debido al tránsito generacional, se hace necesario diferenciar ambas figuras. Las relaciones entre los accionistas familiares se vuelven más complejas a medida que las empresas van evolucionando y se diluye el liderazgo que, en primera generación, recaía sin ningún tipo de dudas en el fundador. Esta evolución en el tiempo de la empresa familiar ha dado lugar a la identificación de tres etapas (Ward, 1991).

ETAPA DE PROPIEDAD	PROBLEMAS DOMINANTES DE LOS ACCIONISTAS
<b>Etapa uno:</b> fundador / fundadores	Transición del liderazgo. Sucesión. Seguro para el cónyuge. Planificación de la herencia
<b>Etapa dos:</b> sociedad de hermanos	Mantener el trabajo en equipo y armonía. Respaldar la propiedad de la familia. Sucesión.
<b>Etapa tres:</b> Consortio de primos	Tradición y cultura familiar. Resolución de conflictos familiares. Participación y papel de la familia. Vinculación con el negocio

o dinastía familiar	Visión y misión de la familia. Reparto de capital y asignaciones: dividendos. Liquidez para los accionistas.
------------------------	--

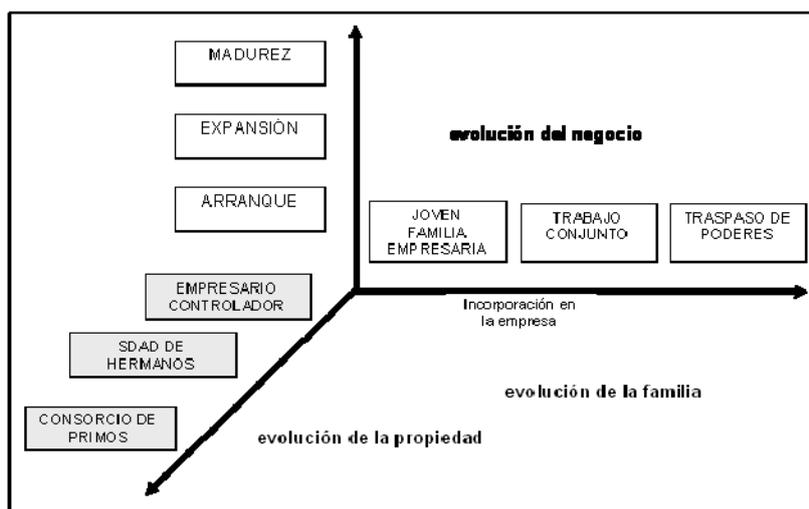
Fuente: Ward (1991)

La primera etapa (fundador/empresario controlador) se caracteriza por la confusión que se produce entre la gestión y la propiedad. Las principales preocupaciones de los accionistas son la protección del cónyuge en caso de muerte del fundador, la herencia y todo lo relacionado con la sucesión y el liderazgo. En esta etapa se suele producir la superposición entre los intereses familiares y los empresariales. No suele ser muy necesaria la organización familiar formal, ya que la comunicación se produce de forma automática.

En la segunda etapa (sociedad de hermanos) el accionariado adopta la forma de una sociedad de hermanos, en la que la mayor preocupación es la de mantener el trabajo en equipo y la armonía familiar. En esta etapa ya se empiezan a diferenciar los intereses familiares de los empresariales. Es en esta fase cuando se deben establecer los procesos para formalizar los sistemas de dirección y de gobiernos futuros.

En la tercera etapa (consorcio de primos o dinastía familiar) el reparto de la propiedad es complejo, lo que provoca la aparición de diferentes tipos de accionistas pertenecientes a la familia, creando un ambiente repleto de tensiones. Es en esta etapa donde se hace totalmente necesario el establecimiento de instrumentos adecuados para evitar el final de la empresa familiar.

### Modelo evolutivo: etapas en los sistemas de la estructura de empresa familiar



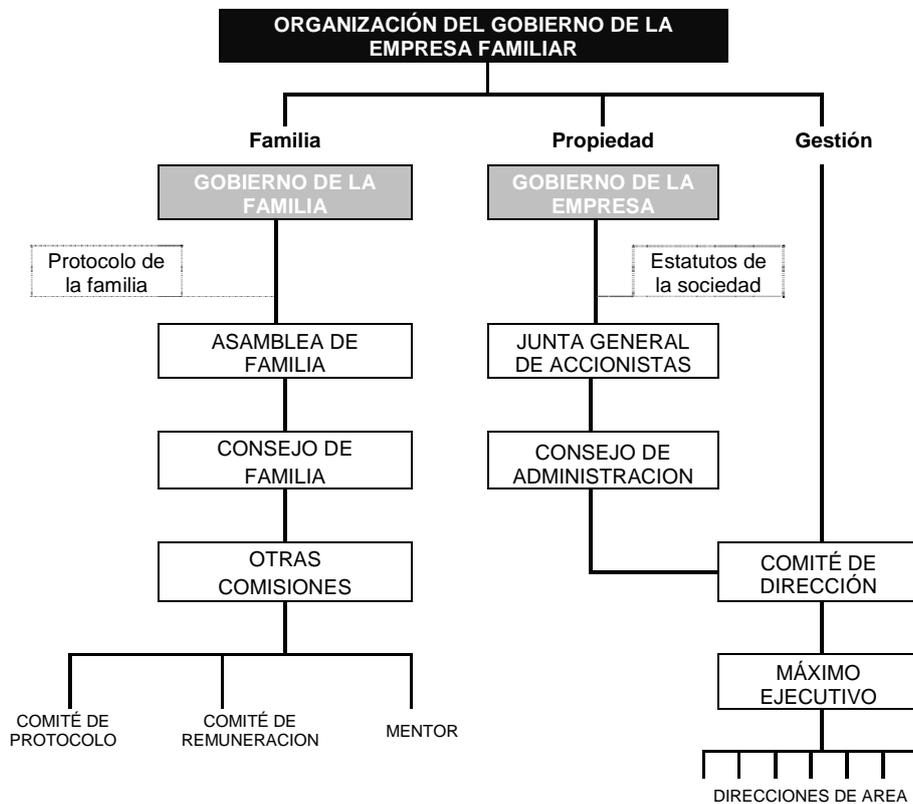
Fuente: Gersick et al. (1999)

### 3. ORGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El gobierno corporativo, en un sentido amplio, es aquel sistema mediante el cual todos los negocios de las empresas son dirigidos o controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas o trabajadores, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre estos negocios (Informe Cadbury, 1991).

Esta definición, traslada a la peculiaridad de la empresa familiar, Con la expresión *gobierno de la empresa familiar* se hace referencia al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en la empresas familiar, así como de otras organizaciones puedan depender de la familia. A partir de la representación de los rasgos característicos de la empresa familiar a través del modelo de los tres círculos y de la interacción de los sistemas en él representados, familia, propiedad y gestión, es posible identificar una serie estructuras de gobierno de la empresa familiar, ya que estos tres sistemas, aunque interconectados entre sí, tienen unos objetivos y una forma de actuar diferentes. Entre los problemas específicos de cada uno de estos sistemas destacan (Amat, 2001):

- *En relación a la familia.* En este grupo se incluyen los problemas que surgen por no existir una clara distinción entre la empresa y la familia. Esto provoca las típicas tensiones y rivalidades entre los miembros del clan y un problema de solapamiento de roles. El resultado final puede ser el incumplimiento de las funciones y responsabilidades que tienen en el negocio, incumplimiento de horarios, diferencias en la retribución con otras personas que trabajan en la empresa, etc.
- *En relación a la propiedad.* Parte de los problemas identificados en este grupo se producen en los procesos de expansión del negocio, fundamentalmente cuando no se ha producido la reorganización necesaria en la estructura de la sociedad. Son problemas ligados a la participación de la familia en el capital social. Existe aversión a la pérdida de control de la propiedad y ese factor condiciona en muchas ocasiones el crecimiento de la empresa.
- *En relación al negocio.* Este problema está ligado en la mayoría de los casos al dominio de los criterios familiares y al estilo de dirección de los líderes. Además, la falta de profesionalización de los miembros de la familia provoca el retraso en el cambio generacional con el consiguiente problema para desarrollar una descentralización de funciones y la mejora continua del personal. Además, la resistencia a retirarse por parte del fundador o de los familiares que se encuentran en el poder, provoca una falta de planificación del proceso de sucesión, con las consiguientes consecuencias negativas para el negocio: la incorporación tardía de los posibles sucesores a puestos de responsabilidad o la lucha por el poder entre las distintas ramas de la familia, entre otros aspectos.



Fuente: Elaboración propia

La creación de estructuras de gobierno en cada uno de los sistemas que conforman la empresa familiar, dota a éstos de los mecanismos que permiten la ordenación de las relaciones que se producen dentro del ámbito de la familia y entre ésta y el negocio familiar (Cabrera y Santana, 2002). Según Gersick et al. (1997), la creación de dichas instituciones:

- Permite que los familiares conozcan los derechos y los deberes derivados de la propiedad y gestión del negocio familiar.
- Permite diferenciar los roles dentro de la familia: familia empresaria y familia ajena al negocio familiar. De este modo, se evita que situaciones exclusivas del terreno familiar afecten a decisiones empresariales o viceversa.

- Proporcionan una estructura que ayuda a mantener el núcleo familiar a través de una visión compartida de la idea de familia en el negocio y en el exterior.

#### 4. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Los órganos de gobierno relacionados con la familia se crean con el objetivo de lograr una relación consistente en el tiempo entre empresa y familia a través del compromiso de la familia empresaria con el negocio y viceversa. Entre los órganos de gobierno de la familia destacan dos: la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, a los que se puede añadir otros como el Comité de seguimiento del protocolo familiar, el Comité de formación de nuevas generaciones y el Comité de retribuciones. La existencia de estos mecanismos permite clarificar las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, ya que se tratan de dos instituciones diferentes, aunque muy relacionadas, por lo que precisan de límites y de normas consensuadas para que la relación entre ambas funcione. Por ello, además de los órganos propios de la estructura empresarial, se deben establecer otros órganos paralelos a través de los cuales se supervise la actuación de la familia empresaria en relación al negocio. El instrumento que formaliza la actuación de estas instituciones de carácter familiar, así como las normas de conducta que rigen la relación familia-empresa se recogen en el protocolo familiar.

##### 4.1. EL PROTOCOLO FAMILIAR

Es un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida. Se podría definir como un acuerdo de voluntades consensuado que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la empresa, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de la compañía. En este documento, la familia empresaria recoge por escrito todo aquello que desee configurar como una reglamentación consensuada y debatida. Por ello, en su proceso de elaboración deben colaborar todos los miembros implicados, debatiendo todo lo necesario sobre los temas a incluir y contando con el consenso de todos ellos. La experiencia demuestra que el protocolo familiar resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir, y aunque su existencia no evita los conflictos, si reduce su aparición en un alto porcentaje.

No se debe confundir el protocolo familiar con los estatutos sociales de la empresa. Estos son un requisito legal indispensable para la existencia de una sociedad. Se tratan de un documento público cuyo contenido está regido por el Código de Comercio y otras leyes aplicables al respecto, de obligado cumplimiento y que corresponden a la forma jurídica adoptada por la sociedad. En cambio, el protocolo es un código de actuación de la familia en relación a la empresa basado en la consensuación de sus miembros.

Dado que no existen familias ni empresas iguales, tampoco hay protocolos iguales. Tampoco se trata de un documento que permanece inalterable. Por el contrario, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener su vigencia.

En el Estado español el porcentaje de empresas familiares que han elaborado el protocolo familiar es bajo, pues apenas el 21,8 % de las empresas analizadas tiene elaborado dicho documento. Este porcentaje crece a medida que la empresa se encuentra en una generación mayor, pero los resultados siguen siendo muy bajos. No obstante, las empresas con la intención de elaborarlo alcanzaba la cifra del 65,8 % según el trabajo auspiciado por la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar (Cabrera y Santana, 2002).

En cuanto a los temas que se pueden incluir en el Protocolo, se destacan los siguientes:

<b>TEMAS A RECOGER EN EL PROTOCOLO DE FAMILIA</b>
Consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa
Filosofía, actividades y arraigo de la empresa a un determinado lugar
Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar
Objetivos y filosofía del protocolo familiar
Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo
Definición del código ético y de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa
Canales de comunicación entre la familia y la empresa

Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo de familia
Mecanismos para la gestión de conflictos y toma de decisiones
Preparación y plan de formación de nuevas generaciones Procesos de selección y evaluación de directivos familiares que quieren incorporarse a la empresa. Apertura o restricciones sobre ingresos de nuevos miembros de la familia
Políticas de elección y jubilación de los líderes familiares
Cualificación exigible a los familiares que trabajan en la empresa
Participación de la familia en la dirección y control de la empresa. Criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno
Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales
Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares
Acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa
Relaciones con los parientes políticos: Capitulaciones matrimoniales y testamentos
Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión
Políticas para las transacciones accionariales: Derecho de preferencia.
Acciones o participaciones en poder de personas no pertenecientes a la familia
Creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa; reglamentación de la administración y funcionamiento del fondo.
Legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia
Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos
Criterios de endeudamiento y reinversión
Posibilidad de fusiones, venta o alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección General de Política de la Pyme (2003) y Servicio de Publicaciones de la Asociación de Empresarios del Metal de Sabadell y Comarca (2005)

#### 4.2. LA ASAMBLEA DE FAMILIA

Se trata de una derivación de la clásica reunión familia en la que participan todos los miembros que hayan alcanzado una determinada edad y que se constituye cuando el tamaño de la familia es grande o hay distintas ramas y generaciones familiares. Este órgano tiene una doble misión: por un parte, fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia y detectar las posibles desavenencias que, de no existir este órgano, se trasladan y canalizan hacia la empresa, con la consiguiente repercusión en el negocio familiar; y por otra parte, transmitir, deliberar o reflexionar sobre distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar: sobre la visión y valores de la familia empresaria, sobre los intereses que ésta tiene en la empresa, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

#### 4.3. EL CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de Familia es la estructura de gobierno que sirve de nexo entre la familia y la empresa, que se constituye como vehículo de encuentro para comunicar los planes de la empresa a la familia, y los de la familia a la empresa. Esto es, el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresarial, y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar (Amat, 2001). Como principal órgano de la familia empresaria, esta integrado por representantes de todas las ramas y generaciones de la familia, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Debe funcionar como vehículo de comunicación entre los miembros de la familia, que garantice el mantenimiento de la cultura y de los valores familiares en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar, además de ser el responsable de implantar y adaptar el protocolo familiar, tratando de buscar consenso entre sus miembros sobre lo que debe estar regulado. Se trata del órgano idóneo para discutir los planes de los miembros de la familia y para dilucidar sobre las situaciones especiales o extraordinarias en la vida de los distintos familiares, dando solución a sus problemas al margen de la empresa. A través del consejo se organizan además las reuniones familiares, en las que se enseña y trasmite a los miembros más jóvenes del clan y a los parientes políticos los valores, tradiciones e historia de la familia. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el protocolo familiar, siendo presidido por un miembro de la familia respetado por todos o por uno de los fundadores de la empresa.

A pesar de la importancia de este órgano en la empresa familiar, el estudio realizado por la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar indica que únicamente el 25,9 % de las empresas de la muestra disponen de un Consejo de familia, con una presencia algo superior en las empresas de segunda y tercera generación. Las funciones que suele cumplir este órgano son: servir de vínculo entre familia, Consejo de administración y

dirección de la empresa (89'7%), elaborar el Protocolo de familia (88'9%), y organizar actividades y celebraciones de la familia (85'2%) (Cabrera y Santana, 2002).

Los principales temas a tratar por el Consejo de Familia se recogen en la siguiente tabla<sup>1</sup>:

<b>TEMAS A TRATAR EN EL CONSEJO DE FAMILIA</b>
Filosofía del negocio familiar
Misión de la familia: cultura familiar y su papel en el negocio
La familia en la sociedad: filantropía, actividades cívicas, política
El papel de los miembros de la familia en el negocio
Responsabilidades familiares como propietarios
El papel del negocio en el apoyo de los objetivos de los miembros de la familia
Educación de los miembros de la familia en todas las áreas
Participación de los miembros de la familia en el negocio
Planificación de la herencia de los propietarios
Asignación de capital: dividendos, beneficios, deuda y reinversión
Liquidez para los accionistas

Fuente: Arosa y Maseda (2006)

#### **4.4. OTROS ÓRGANOS DE CARÁCTER FAMILIAR**

Son órganos que surgen a partir del consejo de familia y que se constituyen en los casos de familias muy amplias. Entre otros se destacan los siguientes:

- Comité de seguimiento del protocolo familiar: Formado por un número reducido de miembros del consejo de familia, que se crea con el objetivo de solventar problemas de interpretación del contenido del protocolo familiar o cuando se observa la necesidad de actualizar el mismo.
- Comité de remuneraciones: formado con el objetivo de regular la política de dividendos, de retribuciones y las compensaciones económicas, tanto a los miembros de la familia que forman parte de la gestión, como de los ajenos a la misma e incluso para los familiares no accionistas
- El mentor: Se crea con la finalidad de planificar el cambio generacional y buscar nuevos líderes dentro de la familia. Dada la disparidad de edades y la falta de trato en muchos casos en la etapa de “consorcio de primos”, a través del mentor se trata de buscar un acercamiento en las relaciones de los miembros más jóvenes de la familia que favorezca el buen ambiente y la calidad de las relaciones humanas, así como su aproximación a los valores de la familia en el negocio.

### **5. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA**

Durante los últimos años se ha producido un avance en los procesos de dirección estratégica, que ha contribuido a diferenciar con mayor precisión las estructuras vinculadas con la propiedad –Junta General de accionistas- y los procesos de gobierno –Consejo de administración- y de dirección –Comité de dirección o directamente a través del máximo ejecutivo- de la empresa.

#### **5.1. LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ACCIONISTAS**

Es el órgano social previsto por la ley en el que están representados todos los socios de las compañías mercantiles de capital. Su regulación y funcionamiento viene determinado en el marco de la legislación vigente por lo recogido en los estatutos de la sociedad.

En el caso particular de la empresa familiar, es muy importante que exista una coordinación entre los órganos de gobierno de la familia y los de la empresa. Esta situación es especialmente relevante en el caso de que en el Protocolo de familia se haga mención a algún aspecto que afecte a los estatutos de la sociedad, y en consecuencia, al régimen de funcionamiento de la Junta general.

---

<sup>1</sup> En la página web [http://www.cep.es/empr\\_familiar\\_informacion.htm](http://www.cep.es/empr_familiar_informacion.htm), se ofrece información sobre el Protocolo y el Consejo familiar, así como enlaces de interés.

## 5.2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración es un órgano derivado de la Junta general de accionista, quien delega en esta institución los aspectos vinculados con el gobierno de la empresa, esto es, con el diseño de la estrategia de la empresa a medio y largo plazo y con su cumplimiento, y con la supervisión de la labor realizada por la dirección, es decir, con el control de los intereses de los accionistas. Según el estudio realizado por la Fundación de Estudios Financieros (2002) las funciones que debe desempeñar el Consejo de Administración son: aprobar la estrategia de la compañía, asegurar el cumplimiento de dicha estrategia, controlar y supervisar la evolución de los negocios y sus riesgos, y nombrar, evaluar y fijar la retribución y planificar la sucesión del primer ejecutivo. El consejo de administración asume así un papel fundamental en el gobierno de las sociedades, pues a través del mismo se aprueban las principales estrategias y objetivos de la compañía, se controla y supervisa la evolución del negocio y sirve de enlace con los accionistas, que depositan su confianza en el consejo para que éste realice una tarea de supervisión. La existencia del consejo, en consecuencia, permite a los accionistas que de forma indirecta ejerzan un control sobre la gestión realizada y se convierte en su primera arma de defensa contra la dirección en casos concretos. Cabe pensar entonces, que la estructura de ese consejo tenga un efecto sobre ciertas decisiones que se puedan tomar sobre el máximo ejecutivo.

Los estudios que analizan la implantación de los consejos de administración en la empresa familiar, concluyen que la existencia del consejo se hace más frecuente a medida que aumenta la antigüedad de la empresa, su volumen de negocio y número de empleados, lo que evidencian la necesidad de diferenciar los procesos de gobierno y de dirección. En lo que respecta a la composición del consejo, las conclusiones son similares a las obtenidas para las empresas no familiares. Para que el consejo de administración ejerza como órgano de control de la sociedad y defienda los intereses de todos los accionistas, debe tener una composición que permita armonizar los diversos intereses de sus propietarios, asegurando una desvinculación entre la dirección y la supervisión del negocio a través de la presencia de consejeros externos. (Weisbach,1988; Demb y Neubauer,1992; Hermalin y Weisbach,2001; en el Estado español destacan los trabajos de Fernández et. al., 1998; Gisbert, 1998; Cuervo,1999).

Sin embargo, la existencia de un consejo de administración no equivale a garantía de buen funcionamiento en su labor de supervisor de la gestión del negocio y del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Así, Neubauer y Lank (1999) identifican cuatro tipos de consejos de administración: en un extremo se encuentran los creados a título nominal pero que carecen de atribuciones, y por lo tanto, no ejercen ningún tipo de influencia en el negocio; mientras que en el extremo opuesto se encuentran aquellos que participan activamente en la gestión del negocio, excediéndose de la función teóricamente encomendada, al funcionar más como un comité de dirección. Entre estos extremos, se encuentran dos tipos de consejos: por una parte, aquellos orientados a proteger a la familia y propietarios del negocio, con una orientación clara a ejercitar una labor de control y supervisión de la empresa en defensa de los accionistas; por la otra, el consejo que además de supervisar la labor de la dirección y de participar en su nombramiento y cese, interviene en fijar y supervisar el cumplimiento de la estrategia adoptada por la compañía. Para articular un consejo de este tipo, se hace necesaria la presencia en el mismo de miembros independientes. Por lo tanto, el consejo de administración debe de estar formado por propietarios y por consejeros externos e independientes que actúen a partir de reglas de funcionamiento precisas y formalizadas, que garanticen su funcionamiento como auténtico órgano de gobierno de la empresa familiar.

Los beneficios de implantar un Consejo de administración con miembros independientes se perciben incluso antes de la propuesta de candidatos. Y es que para cuando la empresa familiar ha decidido implantar un Consejo de estas características, se ha efectuado un estudio previo pormenorizado en el que se han tenido que identificar las razones por las que este órgano se debe constituir; lo que habrá supuesto a su vez, una labor previa de identificación de problemas en el negocio y las vías para resolver los mismos. Los consejeros independientes pueden intervenir para dilucidar en la resolución de problemas fundamentales, como son los relacionados con la sucesión: planificación del proceso, selección de candidatos, formación de los mismos, así como vigilar las etapas finales de la transición. También puede actuar como póliza de seguros para el cónyuge, ofreciéndole asesoramiento objetivo y bien informado en caso de muerte repentina o discapacidad del propietario. Puede aportar consejos objetivos sobre la retribución de la familia, la política de dividendos y los beneficios. En definitiva, es un recurso muy valioso como impulsor del debate en la familia empresaria y como mediador en la resolución de conflictos.

Los estudios vinculados con los consejos de las empresas familiares, abordan distintas problemáticas, aunque parece evidente señalar primero aquellos que plantean la necesidad de implantar o no consejos de administración en las empresas familiares. A este respecto, debemos destacar los trabajos realizados en el Estado español por autores como Gallo y Cappuyns (1997), que tras analizar una muestra de 151 empresas familiares españolas,

observaron que el 31 % no contaba con consejo y se organizaban mediante la modalidad de administrador único. La diferencia principal entre las empresas familiares con consejo y las que no lo tenían, residía en el tamaño, antigüedad y en el mayor o menor número de miembros de la familia y de accionistas en los que se repartía la propiedad. Un estudio posterior, efectuado por Ricart et al. (1998) sobre una muestra de 5.565 empresas de un tamaño significativo, verificó que de las 125 empresas familiares que contestaron al cuestionario, un 95,7 % de las mismas tenía consejo de administración, lo que respalda la afirmación de la relación entre tamaño de la empresa familiar y existencia de consejo del estudio previo. Amat (1998) vuelve a investigar la implantación de los consejos en una muestra de empresas familiares del Estado español, evidenciando que el 43 % de las mismas aún no tenían consejo de administración. En relación a las empresas familiares de tamaño medio-grande, la implantación del consejo de administración alcanza el 75% (Cabrera y Santana, 2002). Los datos aportados indican que el número de empresas familiares que cuentan con este órgano de gobierno se ha ido incrementado considerablemente en los últimos años, siendo muy alto en empresas de tamaño significativo, dada la necesidad de dar cumplimiento a las exigencias de la legislación legales al respecto. Sin embargo, no existen datos sobre la verdadera influencia de estos consejos en el gobierno de la empresa y sobre la presencia de consejeros independientes en consejos de administración de sociedades no cotizadas.

## 6. EL BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Son muchos los países en los que se han publicado códigos de buen gobierno corporativo, en los que se establecen diversas recomendaciones y pautas que deben seguir las compañías para garantizar la eficiencia y transparencia en su actuación.

A través de los códigos de buen gobierno se trata de diseñar un modelo de gestión de las compañías que permita un uso más eficaz de sus recursos, estableciendo una serie de directrices internas por las que debe regirse el desarrollo de la actividad empresarial. Uno de los aspectos que trata de resolver el gobierno corporativo es el de establecer un control sobre el capital humano de la entidad, en el que se trata de regular los conflictos de interés que puede surgir de la interrelación entre la dirección de la compañía, su Consejo de administración, los accionistas y otros grupos de interés social.

En el Estado español a raíz de la publicación de los Informes Olivencia y Aldama y de la posterior aprobación de la Ley de Transparencia, existe una normativa sobre buen gobierno de obligado cumplimiento para las sociedades cotizadas. Entre la información que es exigible a estas sociedades se encuentra: el Informe anual de gobierno corporativo, el reglamento de la Junta general de accionistas, así como el reglamento del Consejo de administración ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

Pero la inmensa mayoría de las empresas españolas, sean éstas familiares o no, no están sujetas a las normas de buen gobierno al no ser sociedades cotizadas, por lo que parece lógico que sean las propias empresas familiares, a este respecto, las que traten de diseñar el mejor marco de gobierno corporativo para desarrollar su actividad. Entre las iniciativas existentes, se recogen las propuestas efectuadas por el Instituto de la Empresa Familiar en la “Guía de buen gobierno en la empresa familiar” (2005)<sup>2</sup>:

- Apoyo desde los órganos de gobierno de la familia y la corporación a la participación de los socios familiares minoritarios y de aquellos accionistas no familiares.
- Creación de consejos de administración activos a medida que la empresa crezca, olvidando estructuras basadas en órganos de gobierno informales.
- Incorporar a los consejos de administración la figura del consejero independiente, como elemento canalizador de la opinión de aquellos accionistas que no participan en la gestión del negocio, aportando objetividad a decisiones claves de la empresa, con independencia de la familia y la dirección de la sociedad.
- Organizar el gobierno de la familia empresaria a través de órganos formales como la Asamblea familiar y/o el Consejo de familia, y regular su actuación a través del protocolo familiar.
- Separar de forma clara las funciones que ejercen los órganos corporativos y los órganos familiares. La adecuada y lógica comunicación que debe existir entre los dos sistemas –familia y empresa-, no debe confundirse con una adecuada delimitación de tareas.

---

<sup>2</sup> A este respecto, el CIDEM de la Generalitat de Catalunya ha elaborado también una Guía de buen gobierno de la empresa familiar no cotizada disponible en <http://www.cidem.com/cidem/cat/publicacions/guiesInnovDesenv/QiP/index.jsp>

## 7. CONCLUSIONES

La empresa familiar mantiene determinadas particularidades en relación a la estructura de propiedad, el ejercicio del poder y la dirección del negocio que son claramente diferenciadas de las empresas no familiares, al encontrarse tres sistemas independientes entre sí interrelacionados en relación a la empresa: propiedad, gestión y familia. Si no se establecen los mecanismos necesarios, la situación de la familia va tener una clara influencia en la familia, y viceversa.

Para poder reducir los problemas derivados de esa interrelación, existen diferentes instrumentos y órganos de gobierno como son el Consejo de familia, el Consejo de administración externo y el Protocolo familiar, que además de favorecer y clarificar las relaciones entre familia y empresa, potencia la aplicación de prácticas de buen gobierno en la empresa familiar. La publicación de la “Guía de buen gobierno en la empresa familiar” (Instituto de la Empresa Familiar, 2005) y la posibilidad de inscribir de manera voluntaria sus protocolos familiares en el Registro Mercantil son un claro síntoma del avance hacia la transparencia y el buen gobierno por parte de estas empresas, mejorando así su estabilidad y seguridad.

Por último se aportan unos datos para la reflexión. A falta de referencias definitivas sobre la implantación de estructuras de gobierno en la empresa familiar y en la familia empresaria en el Estado español<sup>3</sup>, se incluyen algunos de los resultados aportados por UNILCO de la encuesta nacional a empresas familiares publicada en 2004 (<http://www.unilco.com/principal>):

- El 70% de las EF ha pensado en regular por escrito las normas sobre la propiedad.
- El 75% desea que la empresa siga siendo de capital y trabajo familiar.
- El 74% cree que hay un líder en la siguiente generación.
- El 65% considera conveniente la incorporación de asesores o consejeros externos.
- El 60% no tiene establecido un acuerdo o método para valorar las acciones de la empresa.
- El 50% no tiene establecida una política de reparto de dividendos.
- El 55% no tiene normas sobre las disposiciones testamentarias y el 54% no las tiene sobre regímenes económicos matrimoniales.
- El 74% de los miembros familiares incorporados a la empresa lo han hecho sin un requisito previo. Sin embargo, el trabajo de estos y su retribución están regulados en el 56% de los casos.
- El 50% no tiene un plan de sucesión.
- El 77% piensa que han emprendido un verdadero proceso de profesionalización.
- El 47%, frente a un 31%, cree que es conveniente que propiedad y gestión coincidan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (1998): *La continuidad en la empresa familiar*, Gestión 2000.
- Amat, J. (2001): “La continuidad de la empresa familiar”, Gestión 2000.
- Arosa, B., Maseda, A. (2006): “Características y estructura de gobierno de la empresa familiar”, *Revista AECA* Nº 74, enero-abril, p. 41 - 44
- Cabrera, K., Santana, D. (2002): “Órganos de gobierno de las empresas familiares” en Instituto de la Empresa Familiar, *Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar*, Proyecto de Investigación, Pricewaterhousecoopers.
- Centre Metal.Lurgic (2005): *La empresa familiar*, Servicio de Publicaciones de la Asociación de Empresarios del Metal de Sabadell y Comarca, Publicación nº 6, en <http://www.centrem.es/publicacions.htm>
- Cuervo, A. (1999): “Grandes accionistas y beneficios privados: El caso de bancos como accionistas de empresas no financieras”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 1, pp. 21-44.
- Demb, A y Neubauer, F.F. (1992): *The Corporate Board*, Oxford University Press.
- Fernández, A.I.; Gómez-Ansón, S., Fernández-Méndez, C. (1998): “El papel supervisor del Consejo sobre la actuación gerencial. Evidencia para el caso español”, *Investigaciones Económicas*, vol. XXII, nº 3, pp. 501-516
- Fundación de Estudios Financieros (2002): *Estudio para la mejora del gobierno corporativo, la transparencia informativa y los conflictos de interés*. Madrid, noviembre.
- Gallo, M.A., Cappuyns, K. (1997): “Consejos de Administración en Empresas Familiares: Características de Composición y Funcionamiento. Niveles de Utilidad”, IESE, *Documento de Investigación nº 346*.
- 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.

<sup>3</sup> Proyecto de investigación 2007 de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco, UPV/EHU

- Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dunn, B. (1999): "Stages and transitions: managing change in the family business", *Family Business Review*, vol. 12, nº 4.
- Gispert, C. (1998): "Board turnover and firm performance in spanish companies", *Investigaciones Económicas*, vol XXII, nº 3, pp. 517-536.
- Hermalin, B., Weisbach, M. (2001): "Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature", *NBER Working Paper Series*, Working Paper 8161, [www.nber.org/papers](http://www.nber.org/papers)
- Instituto de la Empresa Familiar (2005): Guía de buen gobierno de la empresa familiar. IEF, *Documento nº 128*.
- Lansberg, I. (1983): "Managing human resources in family firms", *Organizational Dynamics*, vol.12, nº 1, pp. 39-46.
- Neubauer F., Lank, A. (1999): *La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto.
- Ricart, J.; Álvarez, J.L., Gallo, M.A. (1998): "Prácticas de Gobierno en España", IESE, *Documento de Investigación nº 374*.
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H. (1996): "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics", *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, summer. pp. 107-124.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1996): "Bivalent attributes of the family firm", *Family Business Review*, vol. II, nº 4. Reprinted article.
- Uhlener, L.M. (2005): "The Use of the Guttman scale in development of a family orientations index for Small-to-Medium-Sized Firms", *Family Business Review*, vol. XVIII, nº 1, march, pp. 41-56.
- Ward, J.L. (1991): "Creating Effective Boards for Private Enterprises", Jossey-Bass Publishers.
- Weisbach, M. (1988): "Outside directors and CEO turnover," *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 431-60.