



Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

CUADERNO DE TRABAJO – 6 / 2021

LOS ÓRGANOS E INSTRUMENTOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA

Tomás Guillén. Grupo IFEDES

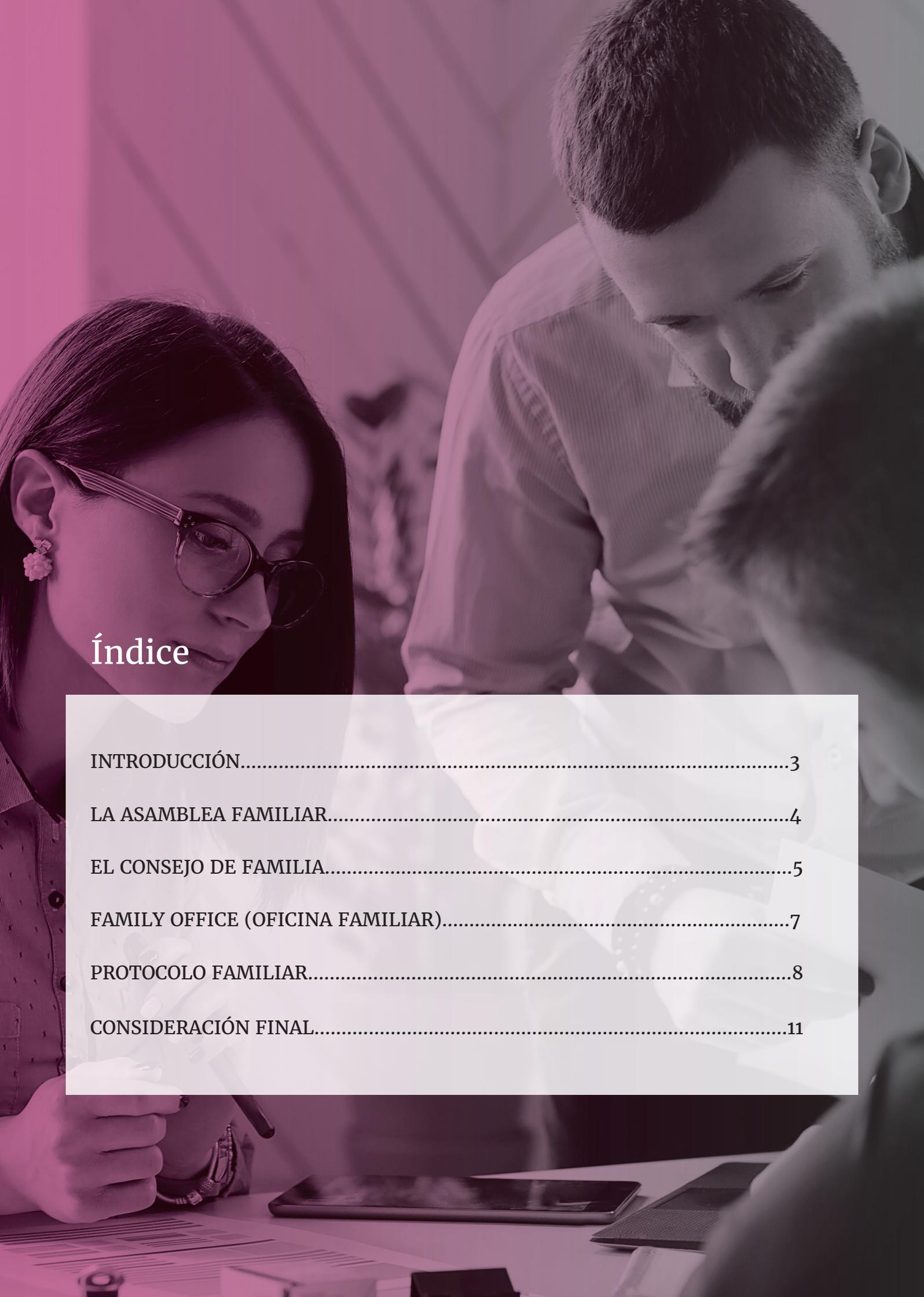
Alejandro Escribá-Esteve. Cátedra de Empresa Familiar de la UV

Patrocina:



Promueven:



A woman with glasses and a man are looking at a tablet together. The woman is on the left, wearing glasses and a dark top. The man is on the right, wearing a light-colored shirt. They are both looking down at the tablet. The background is a blurred office setting.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
LA ASAMBLEA FAMILIAR.....	4
EL CONSEJO DE FAMILIA.....	5
FAMILY OFFICE (OFICINA FAMILIAR).....	7
PROTOCOLO FAMILIAR.....	8
CONSIDERACIÓN FINAL.....	11

INTRODUCCIÓN

Como sabemos, en la empresa familiar convergen tres dimensiones que la caracterizan:

- 1 La empresa, que tiene su estructura y sus órganos de dirección (equipo directivo, consejo de administración...)
- 2 La propiedad, que también cuenta con sus estructuras de decisión y de control (junta de accionistas, oficina familiar, fundación familiar, consejo de administración...)
- 3 Y la familia, que tiene también sus instrumentos y órganos para gestionar o gobernar la relación de la familia con la empresa.

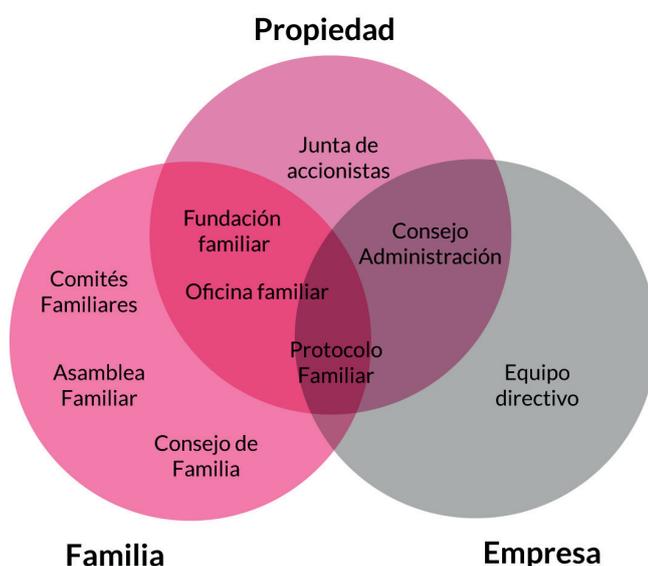
En este cuaderno, vamos a centra la atención en los órganos y herramientas que son útiles para gobernar o gestionar la relación de la familia empresaria con la empresa o las empresas familiares que son de su propiedad. Así,

presentamos las características de algunos de los órganos o herramientas más habituales que pueden establecerse con este fin.

Comenzaremos presentando los órganos que sirven para reunir a los miembros de la familia y establecer un foro en el que se informa y escucha a los miembros de la familia y se debaten los aspectos sobre los que conviene alcanzar consensos: la asamblea familiar y el consejo de familia. Seguidamente, presentamos las características de una herramienta que, sin ser un foro de encuentro, sirve para formalizar los acuerdos alcanzados en el seno de la familia con respecto a su relación con la empresa. Finalmente, se presenta un órgano cuya finalidad principal es gestionar el legado y el patrimonio familiar, aunque también puede constituirse como herramienta para ofrecer servicios a los miembros de la familia: la oficina familiar (o family office).

Figura 1. Dimensiones de la empresa familiar y estructuras asociadas a las mismas

Fuente: Adaptado de Suess (2014)



LA ASAMBLEA FAMILIAR

El órgano más amplio e inclusivo que puede establecerse en una familia empresaria es la asamblea familiar.

Se trata un órgano de riguroso carácter familiar, que se utiliza como órgano deliberante, informativo y de gran utilidad en familias con un número elevado de familiares. Sus funciones consisten en:

- 1 Promover ciertos valores en el seno familiar, tales como la unión, el compromiso y la concordia, siendo una herramienta de comunicación entre la familia y la empresa.
- 2 Reflexionar sobre los intereses de la familia en la empresa, los valores que se poseen además de deliberar ciertas pautas sobre como implicarse en la gestión de la misma.

La asamblea suele estar formada por todos aquellos familiares que hayan alcanzado una edad determinada, establecida por la familia, aunque normalmente se establece en base a la mayoría de edad legal¹.

La Asamblea Familiar se lleva a cabo a través de reuniones formales. Suele tener un carácter anual aunque se recomienda una periodicidad mayor para que el órgano sea realmente efectivo².

Por lo general, estas asambleas:

- Están abierta a todos los miembros de la familia, por lo que plantean actividades para todas las edades, y se programan para que asistan la mayor cantidad posible de integrantes.
- Brindan oportunidades para que se actualice a toda la familia sobre las actividades, oportunidades y retos existentes.
- Constituyen un evento educativo, recreativo o de servicio comunitario que se adapta especialmente a la cultura de la familia.

Las funciones esenciales que ha de llevar a cabo este órgano son las siguientes:

Temas a tratar en la Asamblea Familiar

Comunicación:

- Comunica y promueve la visión familiar y empresarial
- Información sobre la marcha de la empresa
- Informar sobre la evolución y las expectativas futuras de la empresa.
- Transmite el proyecto empresarial.
- Difundir y comunicar los contenidos del Protocolo familiar (si existe) y de los acuerdos que se firmen entre los accionistas familiares.

Escucha:

- Escuchar a los miembros familiares para que expongan sus ideas y resuelvan las posibles discrepancias que puedan aflorar.
- Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser valorados

Debate:

- Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por otros órganos de la familia (p.e. Consejo de Familia).
- Debate y ratifica las propuestas de otros órganos (p.e. Consejo de Familia) sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

Cohesiona:

- Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales
- Transmisión de los valores familiares a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

No todas las empresas familiares tienen numerosos miembros y en muchos casos no existe la necesidad de crear una Asamblea Familiar. En estos casos, las funciones y tareas correspondientes a este órgano pueden ser llevadas a cabo por otros órganos de gobierno de la familia, como por ejemplo el Consejo de Familia.

¹ Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2003; Maseda et al., 2007.

² Gersick et al., 1997.

EL CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de Familia es el órgano de gobierno familiar más habitual. Este tipo de estructura de gobierno se emplea como una herramienta de unión entre la familia y la empresa, que se asienta como un vehículo de comunicación con el fin de notificar las aspiraciones/expectativas de la empresa a la familia, y viceversa³.

Según Amat (1998), el Consejo de Familia 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”.

Este grupo puede estar compuesto por todos aquellos miembros de la familia que son clave para el futuro del negocio. Su composición dependerá del tamaño de la familia propietaria. Habitualmente están presentes las personas de la generación en el poder y la generación emergente.

En las familias muy numerosas es aconsejable introducir limitaciones por rama familiar y normalmente desdoblarse el Consejo de la Asamblea Familiar anteriormente comentada. El Consejo de Familia se reúne con el propósito de discutir cuestiones que surgen como resultado de la participación de la familia con el negocio.

³ Maseda et al., 2007

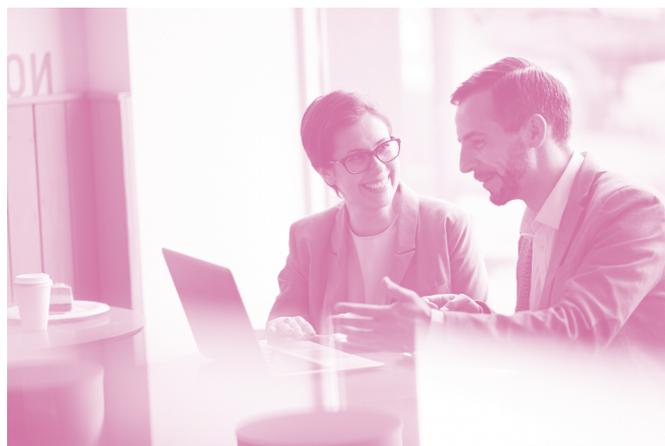
Según Arbesú (2016), podemos hacer una distinción dentro de los consejos de familia:

- a **Modo inclusivo:** Sirve como nexo de comunicación entre la familia y el consejo de administración de la empresa, y su objetivo es establecer una comunicación fluida y objetiva. Su intención es trasladar al consejo de administración los deseos y expectativas que posee toda la familia. Debido a la modalidad que se le otorga, simplemente realiza una tarea comunicativa y cooperativa.
- b **Modo representativo:** Además de servir como nexo de comunicación, en este caso, también se encarga de la ejecución de un marco de acuerdos y/o políticas familiares a ejecutar que previamente han sido aprobadas por el Consejo de Familia.

Como órgano de referencia dentro de la familia empresarial, en el consejo de familia deben estar representadas todas las partes de la familia que están involucradas en la empresa, sin tener en cuenta si estos familiares desempeñan una actividad laboral o no dentro de la empresa. Debe actuar como una herramienta comunicativa entre los familiares implicados, que asegure la permanencia de la cultura y los valores familiares, tanto en la empresa como en la gestión del patrimonio familiar.



El consejo de familia es el órgano adecuado para desarrollar, implantar y adaptar el protocolo familiar



Es conveniente que estas reuniones tengan una periodicidad y un calendario establecido. Hay que añadir, que estas reuniones deben ser presididas por un respetable de la familia o por un fundador de la empresa⁴.

Generalmente, el consejo de familia es el órgano adecuado para desarrollar, implantar y adaptar el protocolo familiar, el cual será diseñado a través de la búsqueda de un consenso general entre los miembros de la familia que se encuentren implicados. Asimismo, las reuniones del consejo de familia tienen por objeto enseñar y transmitir los valores, visiones, tradiciones y la historia familiar a los jóvenes de la familia, así como (si así se establece) a los parientes políticos.

Además, el consejo de familia provee un ambiente en el cual los miembros de la familia pueden transmitir y trabajar sus expectativas, problemas o preocupaciones sin interferir en la administración cotidiana del negocio y sin contaminar las relaciones no laborales de la familia, además de permitir que los miembros de la familia puedan fijar expectativas y explorar las funciones específicas que esperan o desean desempeñar en el futuro. En este sentido, es también un foro en el que los miembros de la familia pueden llegar a acuerdos con el fin allanar el camino para la planificación de la sucesión⁵.

El consejo de familia da a la próxima generación de líderes de la familia la oportunidad de familiarizarse unos con otros como adultos. Los hermanos y/o primos tienen, en este contexto, la oportunidad de redescubrirse trabajando en los problemas comunes.

En el cuaderno 5/2021 de la Cátedra de Empresa Familiar se analizan con mayor profundidad las características y funciones del Consejo de Familia. Beltrán (2021) agrupa

dichas funciones en dos grandes áreas: el área de la organización y el área de la emoción.

En el ámbito de la organización el consejo de familia tiene por objeto:

- Constituirse como foro de comunicación y debate independiente entre los miembros de la familia
- Ser puente entre la familia, para mantener a la familia informada y para transmitir con voz única las expectativas e intereses de la familia a la empresa
- Mejorar el conocimiento sobre el negocio familiar entre los familiares
- Fomentar la formación entre los miembros de la empresa, como accionistas responsables, y como potenciales futuros gestores.
- Orientar a la oficina familiar (si existe) respecto a los intereses y objetivos de la familia
- Alcanzar consensos para preparar los procesos sucesorios.

En el ámbito de las emociones, el Consejo de Familia persigue:

- Fomentar la cohesión y la unión familiar
- Velar por la definición y transmisión de los valores familiares
- Construir confianza y, en su caso, resolver conflictos
- Asegurar que todas las ramas estén representadas y potenciar la relación entre ellas.
- Involucrar a las futuras generaciones.

⁴ Maseda, et al., 2007.

⁵ Lansberg, Perrow, y Rogolsky, 1988.



FAMILY OFFICE (OFICINA FAMILIAR)

Según Langsberg (1999), “el Family Office es una unidad operativa independiente que, dentro de los instrumentos para gestionar la relación entre familia y negocio, permite a la familia invertir su riqueza como una sola unidad, a la vez que aumentar su poder de adquisición y optimizar los costes de la gestión financiera desde una óptica de planificación centralizada”.

Tapies y Ward (2008) en su obra “Family Values and Values Creation” entienden la Family Office como “una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares que está hoy en día redefiniendo el arte de la gestión patrimonial efectiva en familias empresariales que poseen gran visión a largo plazo y un fuerte sentido de ‘propósito y valor’ de sus fortunas”.

Así, se puede decir que la oficina familiar es un instrumento de inversión que se crea con el fin de dar servicio tanto a la familia como a la empresa.

La oficina familiar es un instrumento de inversión que se crea con el fin de dar servicio tanto a la familia como a la empresa

Destacamos funciones como las siguientes:

- Gestionar el patrimonio acumulado por la empresa familiar.
- Ayudar en el cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Transacciones intrafamiliares.
- Tramitaciones de impuestos.
- Coberturas de seguros.
- Asesoramiento en inversiones personales.
- Dar un adiestramiento sucesorio a las siguientes generaciones, entre otras muchas funciones.

La administración de este ente está organizada y supervisada por el Consejo de familia. Generalmente, este tipo de oficinas se suelen dar en grandes y ricas familias con grandes negocios, y estas, que se necesita un asesoramiento debido a los grandes patrimonios que poseen. Este órgano está separado del negocio principal pero puede darse el caso de que algunos de los miembros familiares más representativos se encuentren en este órgano⁶.

⁶ Abouzaid, 2008; Tápies y Canals, 2013.

PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar no es un órgano de gobierno familiar, sino una herramienta de apoyo al gobierno de la relación familia-empresa, que consiste en “un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida”⁷. Legalmente, el artículo 2.1 del RD 171/2007⁸ define el protocolo familiar como “el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con las que tengan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a alcanzar un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

En dicho documento, se reúnen de forma escrita las normas, reglas, configuraciones, códigos y demás estructuras con el fin de conjugar una regulación consensuada de las relaciones familia-empresa. Debido a su importancia, en la elaboración de dicho documento todos los miembros implicados deberán contribuir a su construcción, reflejando las dimensiones y opiniones que abarca y, por consiguiente, llegar a un consenso sobre su contenido, es decir, después de la implicación de los individuos o agentes en

la construcción del documento, estos tendrán que dar el visto bueno al mismo.

El protocolo familiar es una herramienta útil para la prevención, aparición y resolución de conflictos. Es conveniente realizar su redacción cuando la relación entre los miembros de la familia es buena y fluida. De ese modo, es más sencillo plantear en frío las normas y criterios que deberían de regir en situaciones que podrían darse posteriormente. Esta reflexión previa, contribuye a facilitar la toma de decisiones cuando las circunstancias son

más complejas. La redacción previa del documento no significa que se puedan prever o evitar todos los conflictos, pero sí puede ayudar a la disminución de los mismos o a la resolución de los mismos en mejores condiciones⁹.

No existen protocolos preestablecidos para las empresas, ya que, ni las empresas ni las familias son iguales,

es decir, el protocolo familiar se establecerá teniendo en cuenta las características externas e internas tanto de la empresa como de la familia. Se recomienda su revisión y actualización a lo largo de los años para mantenerlo al día de los posibles e impredecibles cambios, tanto empresariales como familiares¹⁰.

El protocolo familiar es una herramienta útil para la prevención, aparición y resolución de conflictos.

⁷ Maseda et al., 2007.

⁸ Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

⁹ Maseda et al., 2007.

¹⁰ Maseda et al., 2007.

En relación a los temas que se incluyen o se pueden incluir dentro del Protocolo Familiar¹¹, se destacan los siguientes:

Temas a recoger en el Protocolo de Familia

Consideraciones sobre la familia empresaria (sobre la que aplica el protocolo)

- El fundador, los miembros de la familia...
-

Consideraciones sobre la empresa familiar. Filosofía y valores

- Orígenes
 - Modelo de empresa familiar y deseo de continuidad
 - 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
-

Alcance y enfoque del protocolo 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
-

Acuerdos sobre el gobierno de la familia empresaria

- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento los órganos de gobierno de la familia (asamblea familiar, consejo de familia, family office...)
-

Acuerdos sobre el gobierno de la empresa familiar

- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento los órganos de gobierno de la empresa (consejo de administración, junta de accionistas, equipo de dirección)
-

Acuerdos sobre el trabajo y la formación en la empresa

- Condiciones de acceso al trabajo en la empresa
 - Condiciones de trabajo de los familiares en la empresa
 - Salida de familiares
 - Remuneración de los familiares
-

Derechos económicos y de propiedad

- Política de dividendos
 - Criterios de valoración de acciones o participaciones
 - Política sobre ventas de acciones o entrada de terceros ajenos a la familia en el capital
 - Concesión de garantías o préstamos
 - Políticas de exclusión de socios familiares
 - Protección de los fundadores
-

Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón y Ríos (2016) y Maseda et al (2007).

¹¹ Camisón y Ríos, 2014; Maseda et al., 2007.



CONSIDERACIÓN FINAL

El uso de unos u otros órganos de gobierno de la relación familia-empresa depende de las preferencias, necesidades y características de cada familia empresaria y así como de las características de su proyecto empresarial. El objetivo de este cuaderno es presentar de un modo sencillo y comprensible las características, finalidades y usos de los órganos o herramientas más habituales, con el fin de aproximarlos a aquellas familias empresarias que sientan la necesidad de comenzar a organizar dicha relación familia-empresa. Cada una encontrará entre ellas, aquellas opciones que le pueden resultar más útiles para comenzar a andar el camino.





Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

@CEF_UV

[www.facebook.es/cefuv](https://www.facebook.com/cefuv)
www.cefuv.org