



Cátedra de Empresa Familiar  
VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO - 5/2021

# CONSEJO DE FAMILIA: UN GRAN DESCONOCIDO, CLAVE PARA LA PERDURABILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.

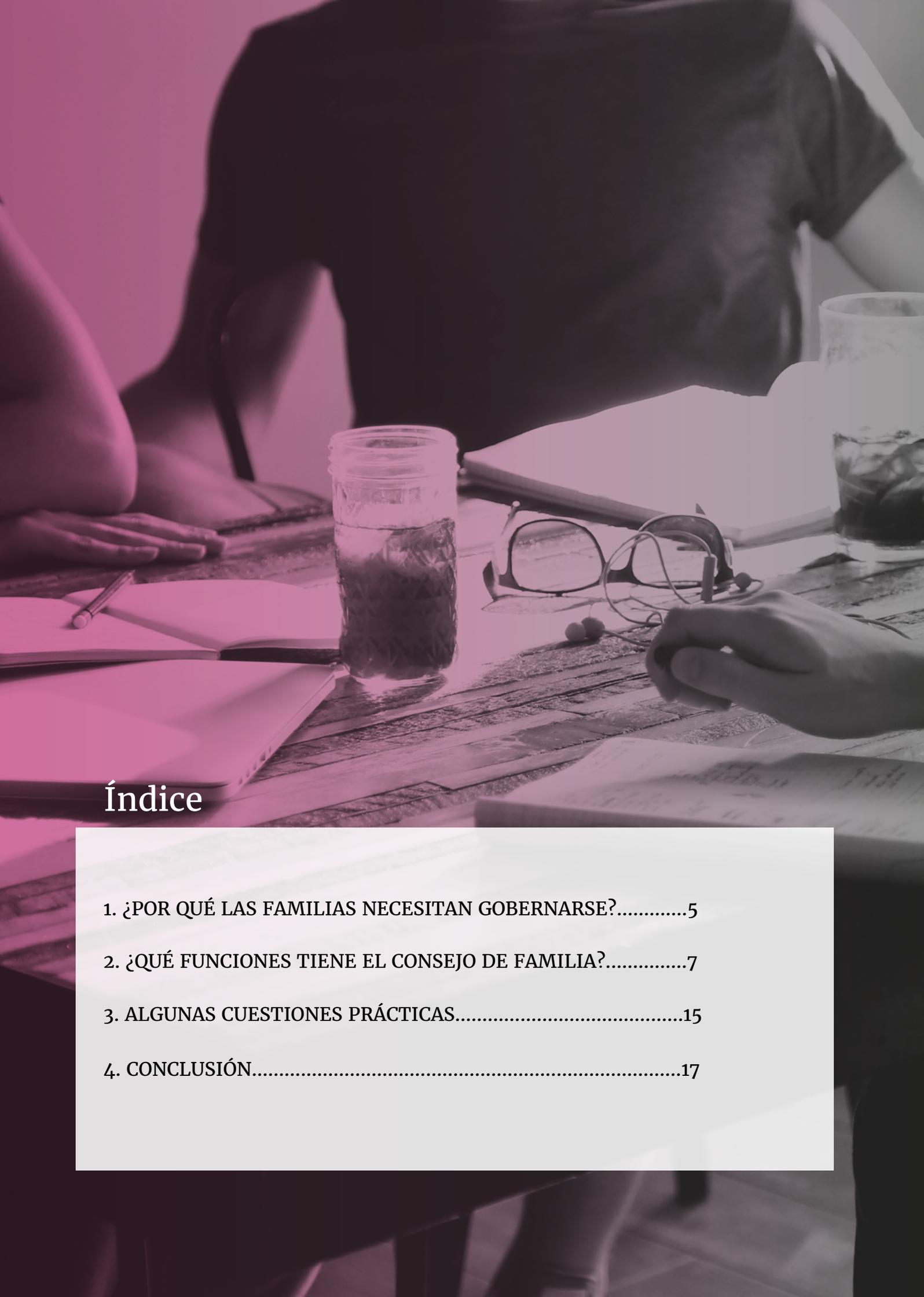
María Beltrán, Profesora del curso de Empresa Familiar (CEF-UV)

Patrocina:



Promueven:





## Índice

1. ¿POR QUÉ LAS FAMILIAS NECESITAN GOBERNARSE?.....5
2. ¿QUÉ FUNCIONES TIENE EL CONSEJO DE FAMILIA?.....7
3. ALGUNAS CUESTIONES PRÁCTICAS.....15
4. CONCLUSIÓN.....17

A pesar del auge de las actividades, cursos y foros en los que se tratan cuestiones relacionadas con la Empresa Familiar, todavía existen algunos temas sobre los que hay cierto desconocimiento por parte de las familias empresarias; este es el caso del Consejo de Familia.

Recientemente, en una reunión con una familia empresaria propietaria de una empresa con una larga trayectoria, uno de sus miembros comentó que ellos hacían Consejos de Familia cada domingo cuando se reunían para comer. Sin duda, las reuniones que mencionaba este familiar y accionista son muy beneficiosas para mejorar los vínculos en la familia (accionistas o no), potencian que la siguiente generación interactúe etc, pero no se puede considerar equivalente a los beneficios que aporta el Consejo de Familia.

Es a raíz de este tipo de situaciones, que desde los centros educativos se hace hincapié en explicar qué es un Consejo de Familia, para qué sirve y principalmente qué ventajas aporta a la familia empresaria.

Como familia empresaria, una de las cuestiones que siempre resulta difícil de resolver es:

**¿Qué debe situarse en primer lugar?: ¿el éxito de la empresa para sustentar a la familia?, ¿o los intereses de los miembros de la familia aunque diverjan de los de la empresa?**

A esta cuestión cada uno podrá dar una respuesta, no obstante, no debemos perder de vista que se trata de dos caras de una misma moneda y, por tanto, desatender alguna de las caras acabará afectando de forma negativa a la otra y en consecuencia al equilibrio tanto familiar como empresarial.

Por poner un ejemplo, si nos enfocamos principalmente en el negocio corremos el riesgo de descuidar o desatender las necesidades que impone la etapa vital en la que se encuentran los accionistas actuales y futuros de la empresa. A medio o largo plazo, dichas necesidades o expectativas no cubiertas irán ganando protagonismo en las reuniones relativas al negocio, pudiendo entorpecer e incluso bloquear el buen funcionamiento del mismo.

De igual modo, si como familia empresaria anteponemos los intereses de la familia o de sus miembros a los propios del negocio, nos po-

demos encontrar en una situación en la que la empresa pase a tener como objetivo principal, por poner un caso, dar empleo y/o ser fuente de ingresos estables de los miembros de la familia, desatendiendo las necesidades del negocio y poniendo el riesgo su competitividad y/o supervivencia.

Una de las herramientas útiles para evitar un desequilibrio en el binomio empresa-familia es la creación de un Consejo de Familia, como un foro en el que se pueden plantear, debatir y buscar consensos sobre los aspectos que afectan a la familia propietaria y su relación con la empresa.

En el ámbito de la empresa tenemos asumido que es necesario contar con órganos de gobierno que velen por el desarrollo, competitividad y supervivencia de la empresa. Así, el Consejo de Administración o la Junta de Accionistas, entre otros, son órganos que aportan espacios donde tratar cuestiones y tomar decisiones relacionadas con el negocio de un modo sistemático y aplicando criterios empresariales.

De modo similar, el Consejo de Familia, por su parte, proporciona un lugar de encuentro en el que se puede adoptar un enfoque sistemático y riguroso para tratar los aspectos que preocupan a la familia empresaria, y su relación con decisiones que pueden tener impacto en la empresa familiar.

Para algunos empresarios familiares, la palabra “consejo” puede asociarse a burocracia o lentitud. Incluso, en ocasiones, la idea de crear un “órgano” diferente a los propios del negocio puede generar aversión. Sin embargo, el Consejo de Familia no tiene porqué ir asociado a estas connotaciones negativas. En este Cuaderno de Trabajo de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València intentaré desgranar los motivos por los que crear un Consejo de Familia puede ser beneficioso para conseguir una familia cohesionada y al mismo tiempo evitar interferencias en el negocio. Además de sus ventajas, presentaré cuáles son sus funciones y en qué momento o circunstancias es aconsejable crearlo.



# 1. ¿POR QUÉ LAS FAMILIAS NECESITAN GOBERNARSE?

El consejo de familia se ha definido como el órgano de gobierno de la familia empresaria. Uno de los significados de la palabra “gobernar” es guiar y dirigir. En este sentido, se entiende por gobernar la familia, la acción de guiar y dirigir los aspectos que son de interés para la familia propietaria. Para ello, el Consejo de Familia se constituye como un espacio donde la familia puede dedicar un tiempo específico a pensar, deliberar, debatir y decidir sobre cuestiones que afectan a sus intereses como familia empresaria.

En sus reuniones se pueden tratar aspectos tan variados como los criterios de acceso de las nuevas generaciones al negocio familiar, las posibles iniciativas para velar o asegurar el bienestar de los miembros de la familia (tanto si trabajan en la empresa como si no lo hacen),

o la identificación de los valores que definen a la familia y que desean que sean respetados en la empresa que va asociada a su apellido, entre otros. Pero sobre todo es un lugar donde se fomenta la comunicación en múltiples direcciones: entre la familia y la empresa, entre los diferentes miembros de una misma generación, y entre los miembros que pertenecen a diferentes generaciones.

Volviendo al símil del Consejo de Administración, si el cometido de éste es mantener un negocio rentable y sostenido, en el caso del Consejo de Familia el cometido es doble:

- Fortalecer la **voluntad de seguir siendo una familia empresaria** a través de sucesivas generaciones.
- **Propiciar la cohesión familiar** y velar por la atención a los intereses de sus miembros.



Ninguno de estos dos objetivos es baladí y, por tanto, se debe trabajar de forma específica y enfocada en ellos si se quiere asegurar la continuidad y prosperidad del negocio (aspectos que pasaremos a denominar “hard”) y a la vez conservar la sintonía en la familia (aspectos que denominaremos “soft”).

El fortalecimiento del compromiso de los propietarios familiares, actuales y futuros, con respecto al negocio, es fundamental para la continuidad del negocio bajo el control o la participación de la familia. De lo contrario, la prosperidad del negocio puede verse en riesgo por la falta de dedicación y pasión por parte de directivos o propietarios poco comprometidos, o la familia deberá optar por ceder el negocio a otros inversores dejando de ser una familia empresaria. En este sen-

tido, el compromiso de los familiares con el proyecto es directamente proporcional con su implicación en el mismo (no únicamente desde la perspectiva laboral), y este compromiso puede desarrollarse a través de la organización de actividades y acciones en el marco del Consejo de Familia.

Por otro lado, en el ámbito que hemos denominado “soft”, el Consejo de Familia es el órgano de gobierno encargado de velar por la unidad y el buen entendimiento entre los familiares, y también entre la familia y la empresa. Se trata, en suma, de la gestión de los sentimientos y las emociones como un aspecto clave para lograr el equilibrio y la unión necesarios.



## 2. ¿QUÉ FUNCIONES TIENE EL CONSEJO DE FAMILIA?

Del mismo modo que no hay dos familias iguales, también es heterogéneo el grupo de familiares que se encuentran en diferentes etapas vitales, circunstancias económicas, etc. Por ello, las funciones del Consejo de Familia deben adaptarse a cada circunstancia y evolucionar a lo largo del tiempo, igual que lo hace la familia. No obstante, intentaremos enumerar y explicar las funciones más habituales.

Siguiendo el esquema anterior en el que diferenciábamos dos objetivos principales uno más enfocado a cómo se organiza la familia y el otro a la gestión de las emociones, podemos diferenciar las siguientes funciones (Es necesario tener en cuenta que algunas de ellas cumplen ambos objetivos):

### 1) Ámbito “hard”, organizativo:

- Ser un foro de comunicación y debate para la familia propietaria, independiente con respecto a los foros de gobierno de la empresa.

Una de las consecuencias más evidentes de la creación de este órgano, es que contribuye a establecer una división clara entre el ámbito familiar y el empresarial. Aunque resulte una obviedad, este aspecto es, sin duda, una de las mayores dificultades para las familias empresarias, especialmente en las primeras generaciones y/o en tamaños de empresa más reducidos.



- **Ser el puente entre la familia y la empresa en ambas direcciones.**

Si en el anterior punto, mencionábamos la importancia de separar ambos ámbitos eso no significa que uno viva de espaldas al otro.

Este órgano debe ser el conector que traslade los deseos y preocupaciones de la familia hacia el negocio, así como el que transmita a los familiares las necesidades, perspectivas y objetivos del negocio. Esta conexión se consigue realizando actividades que lidera el Consejo de Familia como por ejemplo las que enumeramos a continuación:

- **Facilitar información relativa al negocio familiar de forma regular y estructurada**, asegurando que la información relevante de la empresa es conocida por los diferentes miembros de la familia propietaria. Esta información abarca desde datos financieros hasta, por ejemplo, información sobre nuevos lanzamientos de producto, decisiones estratégicas de la empresa, etc.

Esta cuestión es enormemente importante, ya que no sólo da una visión más completa sobre el negocio que permita a la familia comprender su evolución, sino que también evita situaciones que pueden producir malestar entre familiares accionistas que no trabajen en la empresa y que reciben información de la empresa familiar por otras fuentes (p.e. prensa, conocidos, etc.).

En una de las familias con las que colaboré, y que no disponía de canales de comunicación fluida entre la empresa y algunas de las ramas familiares propietaria; algunos miembros de la familia conocieron por la prensa que la empresa familiar tenía intención de cerrar una de las plantas productivas con el despido de unas 600 personas.



Uno de los miembros jóvenes de la familia, que no disponía de la información completa sobre esta decisión y de los motivos que la habían ocasionado, mostró su desacuerdo en las redes sociales, causando un grave perjuicio a la reputación tanto de la empresa como de la familia.

Con un Consejo de Familia bien estructurado en el que se hubiese facilitado la información empresarial y se hubiese promovido la comunicación de los miembros de la familia, esta situación podría haberse evitado.

- **Aunar, en una única voz, las decisiones tomadas por la familia que afectan al negocio.** Esto significa, que mediante el Consejo de Familia es posible estructurar la comunicación interna de la familia, y establecer los criterios sobre quién comunica, qué comunica y cómo lo comunica.

Por ejemplo, en el caso de que se decida que los miembros de la siguiente generación podrán trabajar en la empresa si cumplen una serie de requisitos, ¿quién debe comunicar esta decisión a los gestores del negocio y cómo debe de hacerlo?

Asimismo, otro caso frecuente, se produce cuando la familia decide organizar acciones que potencien la vinculación de las diferentes ramas y generaciones familiares con el negocio. En estos casos, es habitual plantear visitas a las instalaciones y programas de prácticas en periodos estivales. La gerencia del negocio, así como las personas de los diferentes departamentos que se pueden ver implicados, deben estar informados convenientemente y deben participar en la definición de los procesos y momentos adecuados.

**- No interferir en el negocio.** Parece evidente, pero a pesar de la intención de la familia de asegurar la prosperidad de la empresa familiar, puede convertirse en una amenaza para el negocio a través de las preferencias particulares y su poder para intervenir en la empresa.

Los miembros de la familia propietaria no suelen ser plenamente conscientes de la repercusión que sus acciones y comentarios pueden tener en el ámbito de la empresa. Tanto es así, que sus acciones u opiniones pueden generar situaciones incómodas para algunos profesionales, tanto familiares como no familiares, que la gestionan. Esto puede tener implicaciones

directas sobre el nivel de motivación de estos profesionales, o sobre el estrés que deben soportar. Si estos aspectos no se gestionan adecuadamente, pueden desembocar en rotaciones no deseadas de personal.

En este sentido, no es extraño que las personas que fueron fundadoras del negocio, ya habiéndose retirado, sigan acudiendo a la empresa y dando instrucciones como solían hacer cuando estaban dirigiendo la organización. Yo misma lo he vivido cuando mi abuelo, desde hacía años retirado, seguía acudiendo a ver cómo “iba el negocio”.

Esto puede desencadenar en la empresa una bicefalia que ponga en una situación compleja al equipo, que no sabe qué instrucción seguir, e incluso generar cierta incomodidad en el nuevo responsable (familiar o no).

Es, por tanto, una de las funciones del Consejo de Familia ser un foro donde recoger y canalizar esas incursiones de algunos miembros en el negocio y acceso a los directivos.

**- Evitar que las tensiones entre los familiares afecten al negocio en general y a los managers de la empresa.** Es normal que entre



los miembros de la familia existan diferentes puntos de vista sobre aspectos relacionados con el negocio.

Los negocios y las personas que trabajan en ellos son altamente sensibles a las situaciones de inestabilidad o inconsistencia.

Entonces, si el objetivo de la familia es asegurar la perdurabilidad del negocio a lo largo de generaciones, una de sus obligaciones es evitar añadir más desequilibrios de los propios del mercado. Si los conflictos familiares son tratados y dirimidos en el ámbito del Consejo de Familia, y una vez discutidos permiten alcanzar consensos o decisiones que se transmiten desde una voz única, como se ha indicado antes, evitaremos que estas tensiones alcancen a los empleados y directivos de la empresa.

- **Mejorar el conocimiento sobre el negocio familiar entre los familiares.**

Este aspecto se vuelve relevante cuando entre los accionistas familiares existen miembros con perfiles profesionales diversos y que no participan de la gestión diaria del negocio.

Imaginemos por ejemplo un familiar accionista de profesión médico (siendo la actividad del negocio familiar diferente al de la salud), que no trabaja en la empresa familiar y además vive en otra población. Es posible que con los años pierda el pulso del detalle de las actividades que realiza la empresa.

Podría darse este tipo de conversación:

- “¿A qué se dedica tu empresa familiar?”
- Es una asesoría, la llevan mis hermanos.
- Ah, ¡qué bien! ¿Y en qué están especializados?

• “Pues... si te digo la verdad, no tengo ni idea...”

En este ejemplo, parece que la implicación de este miembro de la familia en el negocio es mínima, lo que hace complicado que éste se identifique con el proyecto familiar. Así, el Consejo de Familia fomenta esa identidad familiar en torno a un proyecto.

- **Fomentar la formación y orientación profesional de la familia.**

Con sistemas de evaluación objetivos (preferiblemente mediante terceros expertos). La formación de los miembros de la familia es un aspecto crucial, no solo para asumir roles directivos o de gobierno corporativo en la empresa, sino también para aquellos que ocuparán posiciones como accionistas en el futuro.

- **La formación debe ir dirigida tanto a las nuevas generaciones como para la generación al mando.**

Nos referimos como “generación al mando” aquella que tiene actualmente el control o la mayor influencia en las decisiones clave tanto en el ámbito de la empresa familiar como en el ámbito de la familia. En la medida en que los miembros de esta generación estén formados (por ejemplo, para interpretar la información financiera, conocer el sector en el que opera la empresa, etc.), sus aportaciones tanto en la Junta de Accionistas, como en otros ámbitos aportará más valor. Este aspecto es más crítico en familias donde algunos de los accionistas familiares no trabajan en la empresa familiar o no tengan formación económica.

Por su parte, la siguiente generación es la

que debe garantizar que el negocio y las decisiones que se tomen en el futuro sean lo más adecuadas ya que de ellos dependerá el bienestar de la generación al mando en las últimas etapas de su vida, pero también la permanencia del negocio a lo largo del tiempo.

*Recuerdo en una reunión familiar, uno de los accionistas no entendía cómo era posible que si la empresa iba bien por qué no se podía repartir dividendos como consecuencia de un cambio en los criterios de amortización. Esto generó una situación incómoda entre los fami-*

*liares ya que este accionista interpretaba que el hermano que ejercía de CEO tenía la intención de perjudicarles económicamente.*

Es función del Consejo de Familia articular mecanismos y propiciar que los miembros familiares, en tanto que decisores y beneficiarios del rumbo del negocio y del patrimonio familiar, tengan la mejor formación posible. Muchas familias deciden articular esta función a través de un fondo económico que financia las diferentes formaciones de los miembros.



### GENERACIÓN AL MANDO

- Toma las decisiones sobre aspectos relativos al negocio y a la familia.
- Sus decisiones definen el futuro.
- Asegurar que la continuidad propiciando una organización y gestión de los sentimientos adecuadas.



### PRÓXIMAS GENERACIONES

- Formarse para ser accionistas responsables.
- Aprender a querer y respetar el legado y los valores familiares.

### • Crear un Family Office que gestione el patrimonio familiar y ofrezca servicios a la familia.

Las familias empresarias, a lo largo del tiempo y gracias a un enorme esfuerzo y dedicación, generan una serie de beneficios que la familia gestiona e invierte para formar un patrimonio.

Este patrimonio es necesario conocerlo y gestionarlo de igual modo que hacemos con el negocio.

Es sorprendente que, aún a día de hoy, algunas familias cuenten ya con un patrimonio que tiene un valor incluso mayor que el valor del propio negocio original, pero en cambio apenas dedican recursos a su gestión desde una perspectiva profesionalizada.

Esta gestión es relevante, porque el patrimonio familiar puede ser fundamental para mantener el bienestar de la familia en periodos en los cuales el negocio se resiente y sea complicado repartir dividendos.

En este punto, debemos incidir en la importancia de que, al menos, un miembro de la familia se encargue de gestionar y rentabilizar dichos activos. Este rol puede desempeñarse de un modo activo, o como supervisor de la acción de profesionales externos que aporten el conocimiento técnico necesario para ello. Así, como gestor o supervisor de esta actividad de gestión patrimonial, debe reportar con el mismo rigor y profesionalidad que si fuera el CEO del negocio al resto de miembros de la familia las actividades realizadas en este ámbito.

Cuando el patrimonio familiar tiene un valor relevante es aconsejable o bien que se cree una estructura cuyo objetivo sea mantener y gestionar dicho patrimonio para que sea fuente de ingresos para la familia y también las próximas generaciones. O bien, se subcontrate este servicio en entidades especializadas.

#### • **Papel clave en el proceso de sucesión.**

La sucesión en los puestos clave de gestión de las empresas familiares constituye un momento crítico (y en los casos de mucha longevidad, recurrente) en la historia de la familia y de la empresa. Dentro de la vida familiar y empresarial, es crítico el rol que desempeña el Consejo de Familia como facilitador y garante de que este proceso de sucesión se lleve a cabo de forma exitosa.

Así, en el foro del consejo de familia se puede debatir sobre cuándo deben producirse (idealmente) los procesos de sucesión, así como establecer los mecanismos para preparar dicho proceso. El consejo puede valorar quién o quiénes podrían asumir el liderazgo en el futuro (incluyendo la posibilidad de contar con personas ajenas a la familia), así como desarrollar los planes de formación y adquisición de experiencia en aquellos miembros de la familia que pueden ocupar roles de relevancia. Asimismo, el consejo puede establecer criterios de evaluación o valoración objetiva de los posibles candidatos a suceder al actual líder.

No me extenderé más sobre este punto, ya que es objeto de un análisis pormenorizado e independiente y podría desviarnos del objetivo de este artículo.

## **2. Ámbito “soft” o de los sentimientos:**

#### • **Fomentar la cohesión y unión familiar**

Estos dos términos pueden resultar obvios en determinadas familias... pero no debemos olvidar que contar con una familia unida y estable en un determinado momento, no significa que siempre vaya a serlo. Conviene favorecer que los diferentes miembros de la familia, incluyendo los jóvenes, sigan disfrutando de esta situación tan beneficiosa.

De este modo, desde el Consejo de Familia se puede actuar en diferentes sentidos:

- Siendo un foro para que diferentes generaciones tengan un punto de encuentro (con independencia de los eventos familiares). Las nuevas generaciones tengan ocasión para compartir momentos tanto con otros miembros jóvenes como con los más mayores en un ambiente diferente a los eventos familiares tradicionales.

- Siendo un foro de interacción y comunicación para los accionistas que no trabajan en la empresa.

El Consejo de Familia es un lugar donde los accionistas no vinculados laboralmente a la empresa pueden conocer y exponer sus opiniones en relación al negocio, del patrimonio familiar y lo derivado del mismo en iguales condiciones que uno que sí está vinculado.

#### • **Velar por la definición y transmisión de los valores familiares, tal vez sea uno de los aspectos más importantes por lo que tiene que trabajar el Consejo de Familia.**

Los valores son el pegamento de las familias y consisten en el conjunto de ideales alrede-

dor de los cuales los diferentes miembros y generaciones se sienten identificados, potenciando términos como “legado”, “empresa familiar” o “continuidad”.

Es fundamental que todos los miembros de la familia propietaria sientan como propios los valores que definen a la empresa familiar, por este motivo, el Consejo debe preocuparse y ocuparse de definir estos valores y transmitirlos tanto a las generaciones al mando como a las futuras.

Con este objetivo, desde el Consejo de Familia se definirán acciones de forma regular para dar a conocer y aprender a querer los valores familiares.

- **Construir confianza y, en su caso, resolver conflictos.**

La confianza entre los miembros de la familia es un ingrediente necesario para que aquellos miembros o ramas de la familia que no están involucrados directamente en la gestión, o quienes estando involucrados no desempeñen los cargos de máxima responsabilidad, dele-

guen en otros para que tomen decisiones en búsqueda del bien común.

La confianza se define como la expectativa de que la otra parte no realizará acciones que nos perjudiquen, y que actuará de un modo competente (con buen criterio profesional), íntegro (cumpliendo los compromisos, acuerdos o consensos alcanzados) y benevolente (tratando de beneficiar o, al menos, de no perjudicar a los demás).

Esa expectativa se construye a través de la transparencia, la información sistemática, la escucha de las necesidades de los interesados, y el comportamiento consistente que haga percibir a los miembros de la familia que se actúa de modo equilibrado, responsable, de buena fe, y en búsqueda del bien común a largo plazo.

La falta de confianza entre los miembros de una familia puede provocar que algunos de ellos busquen alianzas para asegurarse la influencia en las decisiones o en las acciones de la empresa, generando malestar y daños en ocasiones difíciles de solventar.



Cuando se producen conflictos o situaciones de falta de confianza, el Consejo de Familia constituye un foro excelente para tratar estos problemas, limar asperezas, buscar el entendimiento y la empatía entre las partes y proponer soluciones.

- **Asegurar que las diferentes ramas familiares estén representadas y cuidar las relaciones entre las diferentes ramas.**

Este punto se vuelve realmente relevante en aquellas familias bastante extensas o en las que la propiedad se ha ido diluyendo a lo largo de generaciones.

- **Involucrar a las futuras generaciones.**

Desde edades tempranas es interesante que los jóvenes sientan como propio el proyecto fa-

miliar y estén orgullosos de ser parte del mismo.

Definir a partir de qué edad implicar a los más jóvenes en la empresa familiar, qué información y cómo se les facilita, son cuestiones que se deben decidir en el ámbito del Consejo de Familia.

A modo de conclusión podemos decir que estamos en la época de la transparencia y del compromiso; y las familias empresarias no pueden ser ajenas a estas tendencias, de ahí que el Consejo de Familia tenga un papel relevante en nuestros días ya que trabaja estos dos aspectos.

## ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN (“HARD”)

- Foro de comunicación y debate independiente.
- Ser puente entre la familia y la empresa. Voz única.
- Mejorar el conocimiento sobre el negocio familiar entre los familiares.
- Fomentar la formación.
- Family Office.
- Procesos sucesorios.

## ÁMBITO DE LA EMOCIÓN (“SOFT”)

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

# 3. ALGUNAS CUESTIONES PRÁCTICAS

Si tras la lectura de este artículo, consideras que ha llegado el momento de implementar un Consejo de Familia o que sería interesante dar un paso más en el órgano que ya dispone tu familia, me gustaría compartir algunas cuestiones prácticas para lograr el éxito del proceso de implantación o mejora del Consejo de Familia:

**1)** Siempre es un buen momento para implementar un Consejo de Familia, especialmente cuando a priori podamos pensar que no hace falta. Es aconsejable actuar preventivamente ya que con el paso del tiempo la empresa y la familia propietaria evolucionan. El Consejo de Familia evita que estos cambios acaben con la continuidad de la empresa familiar.

**2)** Es necesario que exista un mínimo de comunicación o voluntad por parte de los miembros de la familia. En este punto, asesores externos pueden facilitar que se genere un clima aceptable entre los miembros de la familia y que todos los familiares tengan predisposición para comunicarse de forma abierta y constructiva.

**3)** No importa el número de miembros propietarios con los que cuente la familia, tanto si se trata de una familia poco extensa como de todo lo contrario, las ventajas de este foro de comunicación son considerables.

En el caso de contar con familias numerosas, se aconseja que estén representadas todas las ramas (con independencia de su participación o no en el negocio familiar), y resulta muy enri-

quecedor que participen diferentes generaciones.

**4)** Establecer de forma clara los objetivos y las prioridades que la familia propietaria espera de este órgano.

**5)** Que exista una continuidad. Para ello es recomendable que se desvincule de otros eventos familiares y que se fijen fechas con suficiente antelación para que todos los implicados puedan organizar sus agendas. Además, es clave aportar valor en cada reunión a fin de que la asistencia al consejo sea atractiva para los diferentes familiares, sobre todo en las primeras convocatorias.

En cuanto al número de reuniones recomendadas, depende de cada caso, pero para evitar que algunos temas se demoren en el tiempo cuatro reuniones al año sería recomendable.

No olvidemos que un Consejo de familia activo con reuniones frecuentes asegura que se genere un entorno de confianza donde se puedan detectar, anticipar y solventar posibles inquietudes.

**6)** Lo idóneo es que se celebren fuera del entorno del hogar o de la empresa lo cual facilita un entorno (físico) que propicia que todos los miembros, con independencia de su rol en la familia o la empresa, se sienta en igualdad de condiciones.

**7)** Limpiar posibles situaciones del pasado que puedan lastrar la buena sintonía entre los familiares. Es conveniente resolver las reivindicaciones pendientes para evitar que situaciones enquistadas y espinosas pasen a las siguientes generaciones.

**8)** Se recomienda contar con la experiencia de un asesor externo e independiente especializado en el acompañamiento de familias empresarias, quién ayudará en la constitución y desarrollo de las reuniones y colaborará en los aspectos críticos que vayan surgiendo.

**9)** Dar la importancia que se merece al patrimonio familiar, tanto en lo relativo a activos y a su gestión como al patrimonio inmaterial como son los valores.



## 4. CONCLUSIÓN

Como resumen, me gustaría destacar que en muchas familias empresarias, la creación de un Consejo de Familia sigue siendo la asignatura pendiente.

Yo misma, en mi familia empresaria eché de menos contar con un foro, diferente al que se generaba de forma improvisada en la cocina de casa, para tratar algunos temas relevantes para la familia de una forma rigurosa y que facilitara esa diferenciación entre las cuestiones puramente empresariales de las familiares.

Por este motivo es relevante que tomemos unos minutos en nuestro ajetreado día a día para plantearnos si nuestra familia cuenta con un ámbito donde se pueda debatir y decidir, donde lo importante preceda a lo urgente en aquello relativo a la familia empresaria, donde las diferentes generaciones y ramas familiares puedan encontrarse, donde se hable de los valores que nos unen....

La función de este órgano es doble: asegurar la voluntad de seguir siendo una familia empresaria y propiciar la cohesión familiar. En la vertiente que hemos denominado "hard" y que hace referencia a la organización, el Consejo de Familia aporta rigor y asegura un foro en el que plantear y actuar en aquellas

cuestiones que la familia considere relevantes para asegurar la continuidad de la familia empresaria. Así, ayuda a poner el foco en cuestiones como la gestión del patrimonio familiar o la formación necesaria para aportar valor tanto de la generación al mando como de las futuras, entre otros.

En su vertiente más "soft" o relativa a las emociones, una de sus principales funciones es la de fomentar la unión familiar ayudándose del pegamento de los valores, así como de actividades que propicien los vínculos familiares más allá del núcleo familiar más cercano.

Ante la pregunta de cuándo debe implementar un Consejo de Familia, la respuesta más adecuada tal vez sea: "Siempre es un buen momento". Ahora bien, sí es recomendable que exista un mínimo de voluntad y comunicación en la familia propietaria.

La ayuda y acompañamiento de un asesor especializado en Empresa familiar puede ayudar significativamente a que la creación y continuidad de este órgano sea un éxito y que los beneficios que aporta sean palpables en los tres ámbitos: persona, familia y empresa.



Cátedra de Empresa Familiar  
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF\_UV

[www.facebook.es/cefuveg](http://www.facebook.es/cefuveg)  
[www.cefuv.org](http://www.cefuv.org)

