

## Introducción

El gobierno corporativo en las empresas está adquiriendo cada vez más importancia como signo de la responsabilidad que ha de guiar su actuación. Y este modo de regular –mediante buenas prácticas–, el gobierno empresarial, también afecta a las empresas familiares que, como es sabido, constituyen la espina dorsal de las economías.

Ahora bien, el contexto vital en que se originaron las recomendaciones sobre buenas prácticas de gobierno corporativo y la problemática cotidiana de gobierno de las empresas familiares no son en modo alguno semejantes. En efecto, estas recomendaciones, nacidas en los años noventa, fueron fruto de la necesidad de atajar conductas indebidas y conflictos de intereses en el mundo de las grandes corporaciones, a menudo sometidas a las disciplinas de los mercados cotizados. Tales recomendaciones tenían puesto el foco en la protección de los intereses de los accionistas minoritarios, así como de otros stakeholders de la empresa. Así, los consejos de administración de las grandes corporaciones han tenido que implementar prácticas tendentes a garantizar su actuación en pro de la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, así como en defensa de los intereses de los accionistas minoritarios.

Nada de esto sucede en las empresas familiares. En éstas, los problemas de gobierno no giran en torno a la defensa de los accionistas minoritarios ni de los stakeholders, y menos aún de la disciplina propia de los mercados cotizados, pues la gran mayoría de las empresas familiares no actúan en estos entornos financieros. ¿Por qué pues se tratan de aplicar las recomendaciones de gobierno de las corporaciones a los consejos de administración de las empresas familiares? ¿Por qué cuando se habla de gobierno de empresa familiar se aplican los conceptos nacidos por y para las grandes corporaciones?

En nuestra experiencia, esta aplicación indiscriminada no tiene mucho sentido, y en varias ocasiones ha creado una gran confusión entre las empresas familiares que, viendo como las reglas recomendadas resultan un tanto artificiales o propias de otro tipo de empresas, han dejado de trabajar en la mejora de sus consejos de administración por no encontrar conceptos adecuados a sus problemas reales.

Resulta llamativo que en la literatura de empresa familiar, el interés sobre la actividad de gobierno de los consejos, sólo haya sido desarrollado en cuatro obras monográficas. Así, John Ward fue pionero con su libro, «Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition» (1991); Miguel Ángel Gallo, publicará posteriormente «El consejo de administración en la empresa familiar» (2001); Pendergast, Ward y Brun de Pontet publicarán «Building a Successful Family Business Board: A Guide for Leaders, Directors, and Families» (2011), y finalmente Navarro-Rubio y Tapies publicarán «Génesis del consejo» (2012).

La tarea de advertir la problemática real de gobierno de las empresas familiares y configurar los conceptos que sirvan para el desarrollo de los consejos de administración de las empresas familiares, está aún casi intacta y queda mucho camino por recorrer.

Esta obra es el fruto de una serie de workshops celebrados en distintas ciudades de Europa y América Latina, con la participación de miembros destacados –habitualmente consejeros– de empresas familiares, sobre distintos temas relativos a la mejora del gobierno de los consejos de administración. Por así decirlo, a pesar de tener una estructura sistemática con estilo de manual conceptual de estudio, su diseño ha seguido un camino inverso, más bien experiencial, es decir, que llega a los conceptos desde la práctica.

Su estructura consta de diez capítulos que versan sobre, (I) El consejo de administración y sus fines, (II) Niveles y tipologías del consejo de administración, (III) La agenda de gobierno del consejo de administración, (IV) Los consejeros familiares: cualidades y formación para mejorar su desempeño, (V) Los consejeros externos e independientes: cualidades, selección y retribución, (VI) El Presidente del consejo y su liderazgo en la empresa familiar, (VII) Como gestionar eficazmente las reuniones del consejo, (VIII) el consejo y la evaluación de desempeño directivo, (IX) La evaluación del consejo. Planes de mejora y rotación de cargos y (X) La coordinación del consejo y el rol del consejero coordinador en la empresa familiar.

El primer capítulo, El consejo de administración y sus fines, se centra en explicar cuáles son los retos principales de mejora del gobierno –y por tanto del consejo– específicos de las empresas familiares. A diferencia de las grandes corporaciones, en las empresas familiares los tres retos principales de mejora del consejo se centran en (1) la diferenciación entre la gestión y el gobierno, es decir, entre el ámbito de lo operativo y el gobierno; (2) la colegiación de decisiones para superar el personalismo propio de las primeras etapas de la empresa familiar; y, (3) la representación de los intereses de los accionistas y miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar. Estos retos tienen que ver con el cumplimiento de sus fines, a saber, la visión a largo plazo o

estratégica, el desarrollo de la organización y la comunicación e información veraz a accionistas y stakeholders. En este capítulo se destacan también las ventajas o utilidades de tener un consejo profesionalizado en la empresa familiar, así como los obstáculos que impiden a las empresas familiares avanzar a buen ritmo en la mejora del consejo.

En el segundo capítulo, niveles y tipologías del consejo de administración, se aborda el interesante tema de los diferentes tipos de consejos de administración que se observan en la práctica de gobierno de las empresas familiares, y como estos diferentes tipos suponen o reflejan un nivel distinto de complejidad de gobierno corporativo. Asimismo, los distintos tipos y niveles de consejo de administración muestran a su vez unos contextos muy específicos que deben ser tomados en consideración para el diseño y la mejora del gobierno.

En el tercer capítulo, la agenda de gobierno del consejo de administración, se desarrolla y propone un modelo conceptual de funciones de gobierno, fácilmente comprensible y aplicable en la práctica. Conforme a este modelo conceptual, el consejo puede diferenciar cuatro dimensiones para proyectar sus funciones: (1) el propósito (2) el desarrollo institucional (3) el negocio y (4) el entorno, distinguiendo a su vez tres temas para cada dimensión, conformando un modelo de doce funciones de gobierno. Con este modelo, podemos valorar si estamos prestando la atención debida a cada tema, o relacionar los temas de unas dimensiones con las demás, ayudándonos tanto para elaborar la agenda del consejo, como para organizar nuestro trabajo y atención como consejeros.

En el cuarto capítulo, los consejeros familiares: cualidades y formación para mejorar su desempeño, se acerca a la problemática de la composición del consejo por integrantes de la familia pues en buena medida, la calidad de un consejo en la empresa familiar se mide por las cualidades de los consejeros familiares. Desde este

punto de vista, es crítico distinguir cuáles son los requisitos que han de presentar los miembros de la familia para integrar el consejo. Y la determinación de esas cualidades que han de distinguirlos, ha de servir a su vez para planificar la formación o educación de los miembros de la familia como consejeros futuros. En empresa familiar, buena parte de la sucesión y continuidad de la empresa, dependerá de la formación como consejeros de los miembros de las siguientes generaciones de la familia.

El quinto capítulo, los consejeros externos e independientes: cualidades, selección y retribución, se centra en un punto de especial importancia para la profesionalización de la empresa familiar, es decir, la incorporación de consejeros externos e independientes al consejo. Este es un reto que enfrentará toda empresa familiar que desee avanzar en la continuidad. Las empresas familiares que retrasan injustificadamente este proceso de profesionalización sufren no pocas desventajas respecto a otras empresas en el mercado. En este capítulo, además, se consignan las competencias profesionales que han de poseer, así como las cualidades o actitudes (valores, si se quiere) que han de distinguirlos. Asimismo, se explican las pautas del proceso de búsqueda y selección de consejeros externos, pues de ordinario, las empresas familiares aun estando convencidas de su incorporación, no saben conducir el proceso y, por lo tanto, en la práctica, no avanzan.

El sexto capítulo, el presidente del consejo y su liderazgo en la empresa familiar, tiene una orientación práctica pues todo buen consejo lo es en la medida en que existe un líder de su actividad. Por lo tanto, si contribuimos a configurar mejor las cualidades y misión de ese líder, contribuiremos sin duda a mejorar los consejos en la empresa familiar. Así, se distingue el perfil y cualidades de un presidente de consejo en la empresa familiar, así como sus diferentes funciones, especialmente las que tienen que ver con el cumplimiento de los fines del consejo. También se tratan impor-

tantes cuestiones como la coordinación de las tareas del consejo, equipo de alto rendimiento, la preparación de las reuniones, y la conducción y moderación de sus debates.

El séptimo capítulo, cómo gestionar eficazmente las reuniones del consejo, se centra en las prácticas que pueden coadyuvar a que los consejos en la empresa familiar sean efectivos y sus reuniones contribuyan realmente a la mejora de la empresa. Muchas empresas familiares, pese a tener consejos más o menos profesionalizados, no avanzan en su efectividad por descuidar aspectos prácticos de gestión de sus reuniones. Así, se trabaja sobre la adecuación de la periodicidad de sus reuniones, el diseño de la agenda de la reunión, la preparación de la información y las rendiciones de cuentas, así como la conducción de los debates y la adopción de decisiones o acuerdos colegiados en el consejo.

El octavo capítulo, el consejo y la evaluación de desempeño directivo intenta arrojar algo de luz sobre una importante función de gobierno: el control y desarrollo de la organización. En el gobierno de la empresa familiar esta función adquiere una relevancia especial pues, en el seno de la organización, se advierte una mayor tentación a cierta falta de profesionalización. La presencia de familiares en puestos de relevancia directiva, así como sesgos en el diseño del organigrama funcional y en la evaluación directiva de profesionales veteranos de la empresa, aconsejan poner énfasis en esta función de gobierno. A la vez, en este contexto toma cuerpo la formulación de planes de desarrollo profesional para los miembros de la familia, especialmente los jóvenes, por lo que su importancia especial está fuera de toda duda en el gobierno de la empresa familiar.

El noveno capítulo, La evaluación del consejo. Planes de mejora y rotación de cargos, describe las pautas y criterios fundamentales a tener en cuenta para implantar un modelo de evaluación del consejo en la empresa familiar. Así, se trabaja sobre los distintos

modelos de evaluación, internos o externalizados, evaluaciones exclusivamente funcionales del órgano como equipo o evaluaciones globales, es decir, funcionales e individuales de los consejeros. Por último, se trata brevemente sobre algunos aspectos del procedimiento a seguir en la evaluación.

El décimo capítulo, La coordinación del consejo y el rol del consejero coordinador en la empresa familiar, enlaza la necesidad de coordinación del consejo de administración en la empresa familiar con la figura del «lead director» o consejero coordinador, nacida en el ámbito del gobierno corporativo. En efecto, en la empresa familiar se dan circunstancias especiales que reclaman una especial atención a esta figura: (1) la necesidad de complementar el liderazgo del presidente, (2) la importancia de reforzar la independencia y la colegialidad en el trabajo de los consejeros, y (3) la conveniencia de mantener una comunicación fluida e imparcial con los accionistas y miembros de la familia. En nuestra opinión, la figura del consejero coordinador, con las debidas adaptaciones, se irá generalizando como una práctica muy necesaria para la mejora de los consejos de administración de las empresas familiares.

La finalidad de esta obra no es otra que recoger ordenadamente el fruto del trabajo realizado con las empresas familiares, en los diferentes talleres realizados durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018. De este modo, podemos extender los conocimientos alcanzados u obtenidos a otras empresas familiares, así como al mundo de la empresa familiar en general. Esperamos, aun modestamente, haber contribuido a aumentar el conocimiento sobre el buen gobierno de la empresa familiar y, específicamente, sobre la mejora del papel del consejo en las empresas familiares.

A la vez, se ha intentado dotar al libro de un orden conceptual o temático que lo haga útil como «manual de estudio» para alumnos universitarios interesados en la empresa familiar, o bien para alumnos de postgrado, especialmente MBA's, o bien como lectura

comprehensiva para asistentes a programas especializados en consejos de administración de empresas familiares.

También es nuestro deseo que estos conceptos sean de utilidad práctica para recorrer un camino de mejora del consejo que ayude al crecimiento y profesionalización de las empresas, así como al bienestar de las familias y, finalmente, al de las sociedades en que estas desenvuelven sus actividades.