



**INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD**

## **EL GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

Juan Corona<sup>1</sup> y Manuel Bermejo<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Catedrático de Economía Aplicada, Universidad Abat Oliba CEU y Director General del Instituto de la Empresa Familiar.

<sup>2</sup> Profesor y Director del Área de Empresa Familiar de IE Business School y Presidente en The Family Advisory Board.

### **13.1. Introducción empresa familiar y familia empresaria.**

La ya conocida complejidad de los sistemas de empresa familiar, parte de la base de la conjunción de dos sistemas diferenciados: familia y empresa. La importancia como realidad económica de la empresa, la tradición de su estudio organizativo y la regulación legal de la misma han motivado que se pusiera énfasis en la idea de Empresa Familiar, que es la que se baraja habitualmente al hablar de este tipo de instituciones.

Sin embargo, es evidente que desde el momento en que existe una vinculación tan estrecha entre empresa y familia podemos hablar también de familias empresarias, cuya organización, gobierno e influencia en la empresa son mucho menos conocidas.

Vivimos en una sociedad sacudida por continuos cambios derivados fundamentalmente de la conjunción en espacio y tiempo de los fenómenos de la globalización y digitalización. Lógicamente, bajo estos supuestos en muchas ocasiones el legado familiar va a experimentar importantes mutaciones. Sin que eso altere su condición de organización de carácter familiar. El concepto de empresa familiar, como el de familia, hoy debe ser mucho más flexible. Hay familias que han cambiado radicalmente su original modelo de negocio. Otras han vendido el negocio y su legado se ha vuelto más líquido a la espera de identificar nuevas oportunidades de negocio en las que invertir. Algunas han mantenido la empresa creada por la generación fundadora pero han diversificado en otros varios negocios. Cada vez son más numerosos los casos de empresas familiares que se abren al talento o capital externo. Muchas, cada vez más, han evolucionado, de acuerdo a la terminología académica, de empresa familiar a familia emprendedora. En una familia emprendedora, a diferencia de lo que ocurre en el concepto clásico de empresa familiar, muchos de los miembros de la familia acaban creando nuevos negocios. Esta propuesta permite que el Grupo Empresarial de la familia crezca y diversifique riesgos. Por tanto, estamos hoy ante un concepto mucho

más flexible de la empresa familiar. Eso sí, con otra característica muy singular: el control familiar. A través de ese control la familia construye y comparte una visión y unos valores.

En el fondo, con un visión más amplia y holística, vamos a referirnos en este capítulo al gobierno del ecosistema formado por la familia y su/s empresas y actividades. Por economía del lenguaje, tanto en el título de este capítulo como en muchas de sus páginas, nos limitaremos a utilizar el término gobierno de la empresa familiar. Ahora bien, familia y empresa conforman un ecosistema particular en la medida que conviven permanentemente los planos económicos y socioemocionales. Como en todo ecosistema es conveniente que todas las piezas mantengan un adecuado equilibrio. Ese es uno de los grandes objetivos de una gobernanza concebida con esa visión amplia que pretendemos trasladar a lo largo de las líneas de este capítulo.

Con la finalidad de completar el marco conceptual propio de este tipo de empresas vamos a dedicar el presente texto a analizar los órganos de gobierno de la Familia Empresaria, y la relación de éstos con los órganos de gobierno de la empresa.

Por centrar el asunto, cabe señalar que el gobierno es la más alta tarea en una empresa. Gobernar supone tomar decisiones sobre los asuntos de la agenda estratégica. Y, una vez hecho esto, controlar su correcta ejecución, tomando medidas correctoras si así procede. En puridad, son los directivos de las compañías quienes despliegan las estrategias para lo cual concretan planes de acción. La correcta gobernanza obliga a tener clara la necesaria separación de los roles que conviven en el ecosistema familia/empresa: socios, administradores y directivos. En muchas empresas familiares, sobre todo en sus primeras fases, tienden a confundirse esos roles porque se acumulan en una única o pocas personas. Los miembros de la generación fundadora. Pero como se observa en empresas familiares con unos mayores niveles de madurez organizativa los papeles acaban siendo jugados por diferentes personas y no todos los integrantes de la familia son propietarios y a la vez consejeros y a la vez ocupan posiciones ejecutivas. Sin duda este es un rasgo propio de empresas que profundizan en una gestión más institucionalizada.

Vamos a abordar a continuación algunas reflexiones sobre el contexto de la gobernanza en el mundo actual. La Gran Recesión (2.008-13) destapó escándalos financieros, fundamentalmente en entidades bancarias. Más recientemente han surgido escándalos en grandes corporaciones en diferentes países e industrias. Gobiernos, instituciones y reguladores han tomado cartas en el asunto. Por ejemplo, desde Naciones Unidas, a través de su Pacto Global, se invoca a las empresas a practicar el buen gobierno como fórmula para recuperar la confianza de los mercados y poder afianzar el crecimiento sostenible.

Así que, como no podía ser menos, esta ola está teniendo impacto, empezando por las grandes corporaciones cotizadas. A las que se están demandando mayores niveles de "accountability" (término anglosajón de uso extendido cuando se escribe sobre gobierno corporativo que pudiéramos traducir por rendición de cuentas de la empresa) y transparencia de sus órganos de gestión y consejos de administración.

Haciendo un esfuerzo de síntesis señalamos a continuación algunas de las principales recomendaciones sobre gobierno corporativo en compañías cotizadas procedentes de los últimos códigos e informes sobre buen gobierno:

- Transparencia, respeto a la ley y ética ante accionistas y sociedad con independencia de criterio del Consejo buscando bien común
- Establecer mecanismos que mejoren la información de la empresa
- Especial cuidado en la selección de los auditores de cuentas velando por su independencia de criterio
- Énfasis en la aplicación de políticas de responsabilidad social corporativa
- Unidad de criterio del consejo para velar por la rentabilidad, sostenibilidad del negocio y la maximización del valor económico
- Cumplir también con el papel social de la empresa en términos del respeto a sus stakeholders velando por el impacto de la actividad de la empresas ante la sociedad y el medioambiente



## INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

- Creación de comisiones del consejo. Al menos, de auditoría y nombramientos/retribuciones (encargada de fijar salarios de consejeros y alta dirección). Se está poniendo foco en la especial cualificación que deben tener los miembros de la comisión de auditoría en la que se recomienda solo participen consejeros independientes.
- Mejoras en las políticas de selección de consejeros
- Dimensión adecuada, diversidad (30% mujeres en 2.020 citan expresamente algunos códigos en Europa) y amplia representación de independientes (30% citan algunos códigos específicamente)
- Hacer pública la composición y remuneración del Consejo
- Dejar fehaciente constancia de preocupaciones sobre la marcha de la compañía expresada por los consejeros
- Precisión en las funciones de Presidente y Secretario
- Que se reúna, al menos, 8 veces al año, con agendas precisas
- Desarrollar reglamento de funcionamiento del Consejo
- Se sugiere separar Presidente y CEO. Si son la misma persona, se sugiere nombrar un “Consejero No Ejecutivo Coordinador”
- Diseño e implantación de un eficaz “Programa de Inducción de Consejeros”
- Evaluación Anual del Consejo y de sus consejeros
- Identificación de políticas de control y riesgos

Agregamos algunas sugerencias adicionales sugeridas para la mejora del gobierno corporativo en empresas no cotizadas, donde se sitúan muchas de las empresas familiares:

- En empresas familiares contar con consejo asesor, protocolo familiar, consejo de familia y asamblea familia
- Auditar las cuentas
- Profesionalización e independencia del Consejo de Administración con facultades indelegables ampliadas y bien definidas



- Mayoría de consejeros no ejecutivos
- Consejeros independientes seleccionados por su reconocido prestigio
- Remuneración de Consejeros, aprobadas en Junta General, adecuada para atraer talento pero no excesiva para limitar independencia

En todo caso, más allá de una concepción puramente normativa, la experiencia enseña que el gobierno corporativo en la empresa familiar provoca importantes beneficios que ayudan definitivamente a la continuidad del proyecto familiar. Gobernar la empresa familiar no puede consistir simplemente en observar escrupulosamente las normas y códigos de buen gobierno. Que por supuesto. Tampoco el gobierno de la empresa familiar se puede reducir a pedir a los abogados que nos hagan un protocolo de familia. Los órganos de gobierno son la atalaya para la reflexión y toma de decisiones de los asuntos de la agenda estratégica de la familia empresa. Así concebido, el gobierno corporativo es la gran palanca de la continuidad de la empresa familiar

# El gobierno de la Empresa Familiar

- Filosofía de la Empresa Familiar
- Relaciones entre miembros de la familia
- Papel de la familia en la empresa
- Toma de decisiones estratégicas



- Estructura básica de la empresa
- Definición estratégica
- Política de dividendos
- Políticas de empresa



- Gestión financiera
- Gestión de la tecnología
- Gestión de inversiones
- Gestión de marketing



Socios

Administradores

Directivos

Cuadro 1 El gobierno de la Empresa Familiar

En el gráfico sobre gobierno de la Empresa Familiar se recogen las principales funciones de los órganos de la empresa en los que pueden estar representados miembros de la familia. Al margen de su importancia empresarial es evidente que muchas de ellas tienen su origen en el papel que desarrolla la familia en la empresa (filosofía empresarial, decisiones estratégicas, ...)

### **13.2. Órganos de gobierno en la empresa y en la familia.**

La definición de los órganos de gobierno en la empresa está perfectamente desarrollada tanto desde el punto de vista teórico como práctico. Aunque obviamente cada empresa adopta la estructura orgánica y de gobierno más adecuada a sus intereses, es evidente que puede hablarse de una estructura genérica propia de empresas consolidadas, en la que destaca la existencia de dos órganos principales de gobierno: la Asamblea de Accionistas, representativa de la propiedad del capital constitutivo de la empresa, y el Consejo de Administración como órgano de gobierno y supervisión delegado por aquella.

Parece bastante lógico buscar una asimetría con el entorno familiar para garantizar un modelo de gobierno ordenado y coherente.

En este sentido, la Asamblea Familiar incluye la totalidad de los miembros de la familia, mientras que el Consejo de Familia es un órgano representativo de la misma orientado a garantizar una mayor eficiencia en su gestión y a facilitar las relaciones con el entorno de la empresa. En la práctica, muchas Asambleas Familiares acaban convirtiéndose en órganos meramente informativos.

Obviamente, y aunque las relaciones en un entorno de empresa familiar son múltiples, resulta recomendable establecer líneas formalizadas de comunicación entre los dos máximos órganos representativos de familia y empresa: el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.



En consecuencia, y aunque luego lo detallaremos con más precisión, las personas clave en el desarrollo del gobierno de la familia empresaria serán los miembros del Consejo de Familia y los del Consejo de Administración.

A nivel analítico, podemos clasificar a los consejeros en función de dos criterios: su grado de dependencia con respecto a la empresa familiar, y su pertenencia o no a la familia. De acuerdo con estas ideas en el cuadro 2 se ofrece la clasificación de los miembros del Consejo de Administración en las cuatro categorías resultantes de la combinación de los dos criterios.

- Consejeros directivos no familiares: que trabajan en la empresa en posiciones directivas. En muchas empresas familiares suelen ser veteranos curtidos y de total confianza de la familia. Aportan una visión de negocio. Realismo. Cercanía a la operación. Conocimiento profundo de la empresa, las personas, las fortalezas y debilidades, el mercado, el entorno competitivo o los competidores.
- Consejeros directivos familiares: son integrantes de la familia que ocupan posiciones ejecutivas en la alta dirección de la empresa familiar. Además del profundo conocimiento del mercado, de la empresa, aportan, muy importante, la visión familiar del negocio
- Consejeros dominicales: no ejercen funciones directivas y son propuestos por los accionistas, o por grupos de accionistas si hay sindicación de acciones. En empresas familiares multigeneracionales suelen representar a alguna de las diferentes sagas. Además, si en la empresa hay accionistas no familiares, sus sitios en el consejo los asumen dominicales.
- Consejeros profesionales o independientes: como su nombre indican no tienen ni vínculo ejecutivo ni de parentesco con la empresa. Son llamados por su reconocido prestigio. Aportan todo ese bagaje de know how y know who al que aludíamos anteriormente. La contribución de los independientes es decisiva para una buena gobernanza. De hecho, numerosas investigaciones, u opiniones de expertos, atribuyen a la presencia mayoritaria de consejeros independientes el factor determinante de cara al éxito del objetivo de la continuidad de la empresa familiar.



Por su parte en el cuadro 3 se aplica la misma metodología a los miembros del Consejo de Familia, obteniendo una clasificación diferente y que conviene matizar. En principio, el Consejo de Familia es un órgano representativo de la familia por lo que todos sus miembros deben ser miembros de la misma. Únicamente se hace referencia a los que hemos llamado: consejeros profesionales, ya que una presencia mínima de alguno de ellos en el consejo de Familia, con voz pero sin voto, puede ser de gran ayuda para facilitar un mejor funcionamiento del mismo. Su papel como facilitadores para dotar de mayor nivel de institucionalización a las relaciones familiares es muy importante.

Centrándonos en los miembros de la familia, la dependencia o independencia con respecto a la empresa nos genera la aparición de: consejeros accionistas activos y consejeros accionistas pasivos, que deben estar adecuadamente representados en el Consejo de Familia, si queremos que éste refleje la realidad del complejo familiar.

<b>CONSEJEROS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
	<b>DEPENDIENTES</b>	<b>INDEPENDIENTES</b>
<b>EXTERNOS</b>	DIRECTIVOS NO FAMILIARES	PROFESIONALES
<b>INTERNOS</b>	DIRECTIVOS FAMILIARES	DOMINICALES

**Cuadro 2. Consejeros de administración**

<b>CONSEJEROS DE FAMILIA</b>		
	<b>DEPENDIENTES</b>	<b>INDEPENDIENTES</b>
<b>EXTERNOS</b>	-	PROFESIONALES
<b>INTERNOS</b>	ACCIONISTAS ACTIVOS	ACCIONISTAS PASIVOS

**Cuadro 3. Consejeros de familia**

### 13.3 Evolución de la familia y sistemas de gobierno.

Es de sobras conocido el hecho de que las empresas familiares tienen sus propias características diferenciales, y que no existen dos empresas iguales. También es evidente que esta misma afirmación puede reproducirse para las familias, y en consecuencia, que los sistemas de gobierno de las familias empresarias deben adecuarse a su situación y sus necesidades.

En este sentido es aconsejable analizar la evolución lógica de empresas y familias desde su fundación con el fin de orientar adecuadamente el modelo de órganos de gobierno más adecuado en cada caso.



Cuadro 4. Propietario fundador (I)

Las empresas familiares de primera generación, conocidas también como empresas de propietario-fundador, se caracterizan habitualmente y desde luego en sus primeros años de existencia, por la presencia de un administrador único, que coincide con el emprendedor/ fundador de la empresa, que además ostenta un control prácticamente total sobre el capital accionarial.

Es muy normal que la persona que juega este papel sea también reconocido como el patriarca familiar, por lo que en sentido estricto no podemos hablar de órganos de gobierno en ninguno de los dos sistemas, ni tampoco de relaciones entre los mismos, ya que habitualmente están liderados por la misma persona.

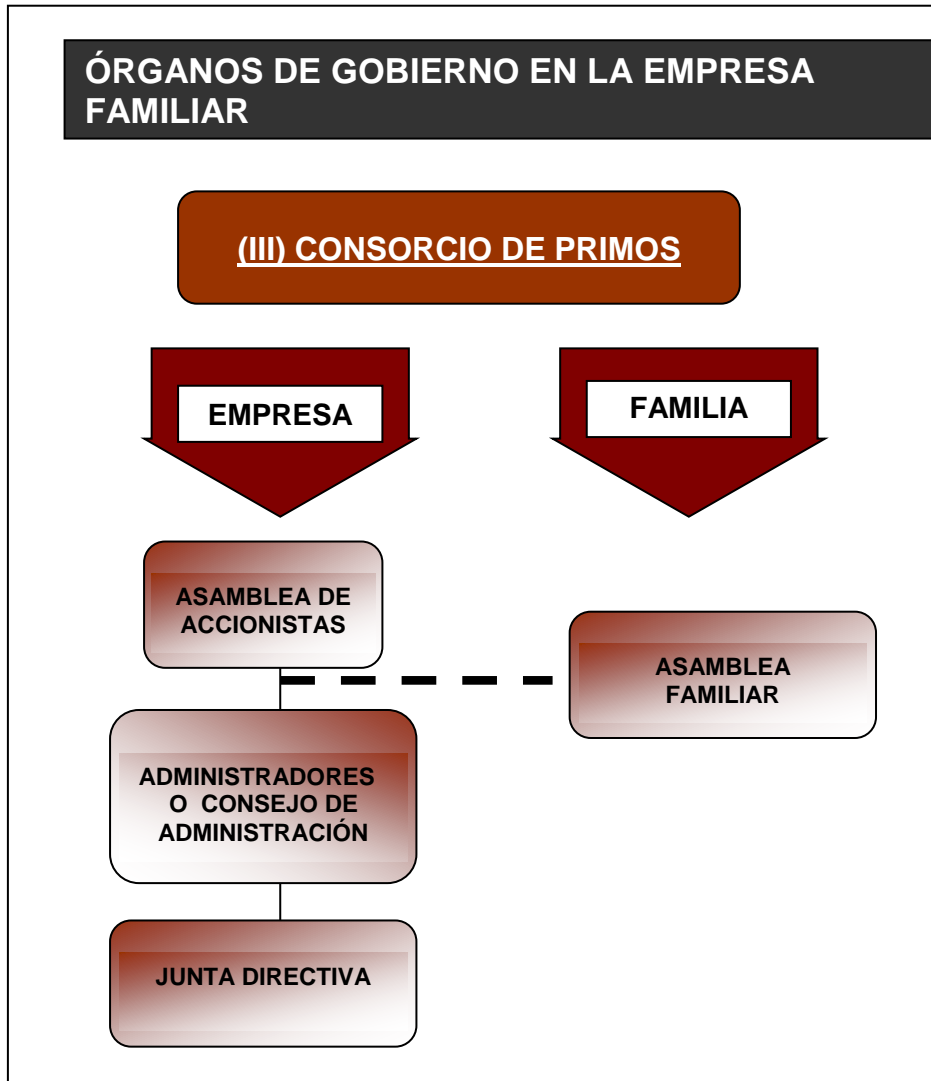
En algunos casos esos líderes se han rodeado de algunas personas de confianza para abordar algunos asuntos estratégicos que podemos considerar el embrión de fórmulas de gobernanza más avanzadas como las que describiremos seguidamente



En una segunda generación se llega a lo que popularmente se conoce como sociedad fraternal o sociedad de hermanos. En esta situación es habitual que dichos hermanos sean administradores de la empresa al mismo tiempo que accionistas de la misma, e incluso es habitual que existan accionistas familiares no vinculados a la empresa (los llamados accionistas pasivos). Por otro lado, es también una práctica convencional iniciar un proceso de profesionalización entre los directivos de la empresa, a los cuales se incorporan personas ajenas a la familia que aportan experiencias y herramientas de gestión propias de compañías más avanzadas.

Por otro lado desde el punto de vista familiar, ya no existe un mando unificado sino un grupo familiar diverso compuesto por los hermanos, que de hecho serán el origen de las futuras ramas familiares. Sin embargo, y salvo en casos muy especiales, el grupo familiar tiene todavía un tamaño reducido, por lo que puede operar como un órgano comunitario.

En esta fase, buena parte de los miembros del grupo familiar son también accionistas, por lo que su relación con la empresa puede desarrollarse a través de su actuación en la Asamblea de Accionistas y la relación de ésta con los administradores de la empresa. Para poner la simiente de un sistema futuro de buen gobierno es recomendable la creación de un Consejo Asesor integrado por pocas personas, externas a la familia, pero que aporten un elevado valor añadido, orientando adecuadamente a los administradores familiares de la empresa.



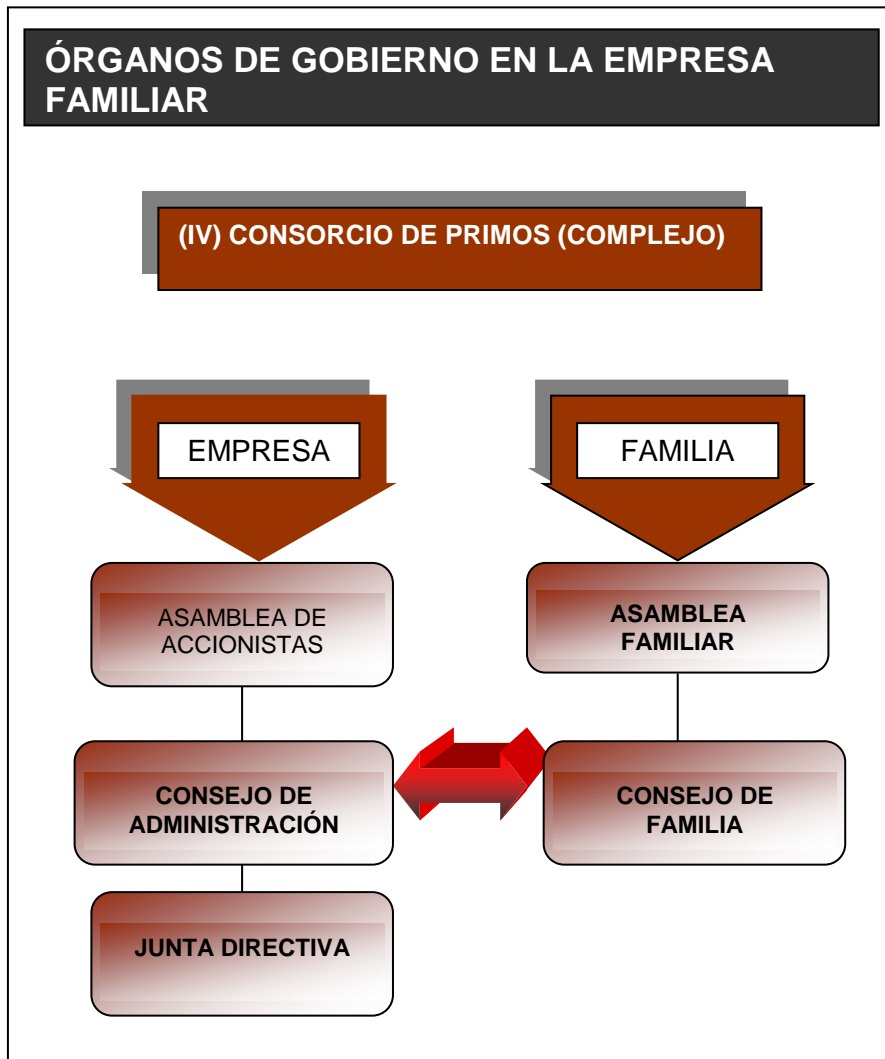
**Cuadro 6. Consorcio de primos**

Al llegar a la tercera generación nos encontramos frente a un modelo conocido como consorcio de primos, ya que éste es el vínculo mayoritario entre los miembros de la familia. Llegados a este punto, la empresa se ha desarrollado notablemente, por lo que es habitual que haya institucionalizado sus órganos de gobierno.

En este sentido, suele ser un momento bastante típico para crear el Consejo de Administración, al tiempo que se consolida la idea de junta directiva. Aunque en muchas empresas el Consejo de Administración está integrado únicamente por miembro de la familia, en muchas otras la creación del consejo suele derivar de la existencia de un Consejo Asesor previo que se convierte en el germen del nuevo órgano, y por lo

tanto permite la presencia de profesionales no familiares en el Consejo de Administración.

En lo que se refiere a la familia, nos encontramos con una situación de más complejidad, puesto que han aparecido ya las ramas familiares, los vínculos entre muchos de los miembros de la misma son más lejanos, e incluso el volumen de componentes de la familia puede haberse incrementado sustancialmente. Éste es un momento muy adecuado para constituir la Asamblea Familiar, que puede actuar de forma operativa incluyendo a todos los miembros de la familia, pero formalizando más sus actividades y constituyéndose como órgano esencial para mantener las relaciones con la empresa, a todos los niveles: Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración.



**Cuadro 7. Consorcio de primos (complejo)**





## **INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD**

En generaciones posteriores, o incluso en tercera generación, si el crecimiento de la familia y de la empresa así lo aconseja puede llegarse a una situación de consorcio de primos compleja, que aconseja establecer lo que hemos denominado un sistema de órganos de gobierno completo para la empresa familiar y para la familia empresaria.

Lo más normal en esta situación es que los órganos de gobierno de la empresa estén completamente formalizados y, en este sentido, dispongan de un Consejo de Administración muy profesional que incluya a varios consejeros no familiares.

En lo relativo a la familia, en el momento en que su tamaño crezca lo suficiente, la Asamblea Familiar puede convertirse en un órgano poco operativo para la toma de decisiones y para la interacción con la empresa. En dicho momento la creación del Consejo de Familia como órgano representativo de todos los miembros de la misma es absolutamente imprescindible. Y de la misma forma el establecimiento de relaciones con el Consejo de Administración se convierte en clave para garantizar un sistema completo de buen gobierno.

A partir de este planteamiento vamos a desarrollar los elementos claves del mismo con el fin de ofrecer un panorama amplio de la creación y el desarrollo de los órganos y mecanismos de buen gobierno, centrándonos obviamente en los órganos familiares y en su relación con los órganos empresariales.

### **13.4. Objetivos y desarrollo del gobierno familiar.**

#### Objetivos

- 13.4.1. Fijar una Visión, compuesta de un proyecto y unos valores compartidos por la familia propietaria en torno a la cual se facilita la cohesión en torno a objetivos comunes de familia y de negocio
- 13.4.2. Materializar la Misión que desde el punto de vista de la familia tiene la empresa.
- 13.4.3. Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia emprendedora.
- 13.4.4. Evitar conflictos familiares y, en su caso, ayudar a solucionarlos.
- 13.4.5. Diseñar una adecuada planificación patrimonial, que compatibilice las necesidades financieras de la familia con las de la empresa.
- 13.4.6. Potenciar la comunicación entre accionistas familiares.
- 13.4.7. Impulsar el desarrollo del liderazgo en las generaciones futuras.

#### Desarrollo

- 13.4.8. El Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales, aunque el crecimiento de la familia y de la empresa aconsejan introducir elementos formales en cuanto ello sea posible.
- 13.4.9. La naturaleza de estos mecanismos depende, al igual que la de los de administración, del tipo de empresa, de su tamaño y del número de generaciones que se hayan incorporado al proyecto.



## INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

- 13.4.10. En la medida en que las empresas crezcan y se vayan sucediendo nuevas generaciones, es recomendable que el Gobierno familiar se realice a través de mecanismos como la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia, y que se materialice documentalmente, por ejemplo, mediante protocolos familiares.
- 13.4.11. La formalización y consolidación progresiva (vivencia real) de los órganos de gobierno de la familia en la empresa, en especial del Consejo de Familia, pueden contribuir en gran medida a alinear los intereses de la familia y de la propiedad familiar, atenuando hasta cierto punto el impacto del “factor familiar” en el Gobierno Corporativo, y en particular, en la labor del Consejo de Administración.
- 13.4.12. Es muy conveniente, además, discutir de forma periódica la forma en que dichas estructuras pueden ser actualizadas en respuesta a los requerimientos de un sistema de gobierno y de relaciones que cambian con el paso del tiempo.

La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional.

En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar.

A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

### **13.5. La Asamblea Familiar**

La Asamblea Familiar tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Los objetivos esenciales de la reunión de una Asamblea Familiar deben ser:

- Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.
- Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.
- Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del Protocolo Familiar en caso de existir tal instrumento.

Las funciones de la Asamblea Familiar son:

- Comunica y promueve la visión familiar y empresarial y los valores de la familia.
- Transmite el proyecto empresarial.
- Informa de la marcha de la empresa.
- Da la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.
- Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.
- Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.



## INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

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

### 13.6 El Consejo de Familia

La composición del Consejo de Familia es una pieza clave para garantizar su operatividad. Sus miembros serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.

La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerá, entre otras dimensiones, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa. Es deseable que en éste, haya representación de cada rama de la familia. Si el tamaño de la familia (ramas) es muy elevado, es preferible que, a efectos de optimizar la eficacia del Consejo, no todas estén representadas en cada momento, aunque sí un número determinado por turnos rotatorios.

La estructura del Consejo de Familia no sólo debe ser equilibrada sino también operativa. Puede decidir organizarse en comisiones de trabajo con el fin de desarrollar, de forma específica, un tema o proyecto vital y/o urgente (políticas de incorporación o despido, Oficina Familiar, Protocolo Familiar, historia familiar, filantropía, etc.)

El Consejo de Familia designará para ello los consejeros u otros miembros familiares que considere más idóneos en función de la naturaleza y complejidad del proyecto en cuestión. Cada comisión por su parte designará un Presidente y/o un Secretario para propiciar un funcionamiento eficaz y profesional.



Las funciones esenciales del Consejo de Familia son:

- Servir de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.
- Establecer y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y trasladarlo al Consejo de Administración.
- Mantener la disciplina familiar en cuanto a la empresa y protegerla de las interferencias familiares.
- Establecer y supervisar el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela al de la empresa.
- Preparar la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- Asesorar a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Consejo de Administración y discutir la validez y conveniencia de los mismos.
- En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evaluar el funcionamiento del Consejo de Administración en su conjunto.
- Desarrollar planes para el patrimonio familiar y para la gestión de éste.
- Dirigir los trabajos de elaboración y actualizar el Protocolo Familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la Dirección de la empresa y la Asamblea Familiar.
- Ser un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas.
-



## INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

- Ser la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa.
- Ser la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares, así como sus expectativas futuras.
- Es conveniente que sea en este órgano donde se decida cómo y cuál debe ser la actividad laboral de los familiares en la empresa e incluso, en su caso, la ausencia de accionistas en los órganos de gestión corporativa.
- Constituye el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- Organizar actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.
- Informar y dar cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.
- Trasladar al Consejo de Administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- Representar a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía familiar. Establecer el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia.

### **13.7. Las relaciones entre familia y empresa.**

El buen gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar requiere una diferenciación de los órganos de gobierno. Debe existir una separación clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares. El hecho de que entre ambos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada delimitación de sus tareas:

- El Consejo de Familia es el órgano que fija la dirección y las políticas para la familia (en colaboración con la Asamblea Familiar).
- El Consejo de Administración, no así el Consejo de Familia ni los accionistas, establecen la orientación y las políticas para la empresa.
- En este marco, los tres órganos de gobierno, el Consejo de Familia, la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, en conjunción con la Dirección de la empresa, coordinan sus actividades y establecen canales adecuados de comunicación entre sí con objeto de definir objetivos, políticas y planes consistentes y consensuados.

#### **13.7.1. Relación Consejo de Administración - Consejo de Familia**

Debe asegurarse la no intromisión entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (o los órganos de gobierno familiar) en el terreno de sus respectivas competencias.

Es muy importante que los propietarios comprendan adecuadamente las diferencias que existen en el papel y el funcionamiento entre las estructuras de gobierno de la empresa y de la familia y respeten sus límites a fin de poder trabajar de forma constructiva, evitando confundir gobierno corporativo con gobierno de la familia o viceversa.



Es necesario desplegar una pedagogía continua, especialmente en los órganos de gobierno de la familia, sobre qué se espera de cada estructura, de los miembros que participan en tales estructuras, así como el funcionamiento de éstas y sus procesos de gobierno de la familia y la empresa implicados en cada ámbito.

Las estructuras de gobierno pueden implantarse, y ser puestas en marcha, con una relativa facilidad, pero si se desconocen sus límites, su papel y su funcionamiento, difícilmente podrán alcanzar los fines para los cuales han sido creadas. Serán estructuras formalizadas pero inútiles o escasamente operativas.

El Consejo de Administración, el Consejo de Familia y los accionistas deben, no obstante, cooperar y coordinar sus actividades y asegurar una buena comunicación a fin de propiciar el alineamiento y el consenso sobre las políticas, planes y objetivos de la organización.

El reparto de competencias que este modelo implica es flexible, ya que, tanto el Consejo de Familia como el Consejo de Administración, deben trabajar en la visión estratégica de la empresa. No obstante, las competencias de uno y otro deben quedar claramente delimitadas.

### **13.7.2. El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración.**

Para que el Consejo de Familia desarrolle un desempeño eficiente de sus funciones frente al Consejo de Administración se han de cumplir una serie de preceptos importantes.

- Es adecuado que el Consejo de Familia fije los valores, misión y visión u los objetivos de la familia y la empresa a largo plazo; los traslade al Consejo de



## INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

Administración y que éste oriente a la Dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos.

- Periódicamente, el Consejo de Familia ha de supervisar el cumplimiento de los objetivos marcados y proponer posibles acciones correctoras. Al mismo tiempo, si existe un amplio consenso entre los accionistas, el Consejo de Familia puede evaluar las actuaciones del Consejo de Administración.
- El Consejo de Familia deberá mantener informado al Consejo de Administración de los cambios o novedades que acontezcan en la familia en general, o en el Protocolo Familiar en el caso de que exista tal instrumento.
- El Consejo de Familia no debe devenir en un cuerpo de vigilancia mediante el cual los accionistas familiares controlen con férreo rigor y celo lo que hace o no se hace en la empresa o el rendimiento de los consejeros externos.

El Consejo de Familia debe, por tanto, complementar la acción y actuar de forma coordinada con el Consejo de Administración, y no intentar sustituirlo, es decir:

- El Consejo de Familia establece las políticas para la familia y efectúa recomendaciones de política al Consejo de Administración que conciernen a la familia.
- El Consejo de Administración establece las políticas para la empresa y puede efectuar recomendaciones y orientar al Consejo de Familia en asuntos que conciernen al negocio familiar.

El Consejo de Familia no debería actuar ni decidir de forma unilateral en relación con muchas políticas y medidas sobre las que tiene la facultad directa de adoptar las decisiones finales.

Debe procurar, en cambio, trabajar con el Consejo de Administración a fin de obtener su orientación y/o contraste antes de hacerlas “oficiales”. Un ejemplo de temas que conciernen a la familia que pueden ser abordados con este enfoque pueden ser:

- Los planes de sucesión en la gestión.
- La política de dividendos que desea seguir la familia.
- Las posibles incorporaciones de miembros familiares al Consejo de Administración.
- Las posibles incorporaciones de familiares a posiciones directivas de la empresa.
- La política de retribución de miembros familiares empleados en la empresa.
- El desarrollo de carrera y profesionalización de los miembros familiares.
- La posible entrada de socios estratégicos en la empresa.
- La gestión de la propiedad y de acuerdos de compra y/o venta de activos.

La necesaria coordinación y comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración debe materializarse de alguna forma. Los miembros de ambos consejos pueden interactuar y trabajar juntos mediante:

- El intercambio de información y de actualización sobre los objetivos perseguidos por ambos órganos con carácter regular.
- Reuniones conjuntas de planificación con carácter anual.
- Contando con consejeros que formen parte de ambos consejos a la vez.
- Invitando a miembros del Consejo de Familia a participar en las reuniones del Consejo de Administración, o viceversa, invitando a las sesiones del Consejo de Familia al Presidente del Consejo de Administración, a un consejero familiar o al Consejero Delegado.

La organización de reuniones conjuntas entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración es un medio muy potente para canalizar la comunicación entre ambos órganos.

El presidente o líder del Consejo de Familia puede jugar un papel clave en la comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración. Resulta adecuado que sea el elegido para representar al Consejo de Familia en sus relaciones con el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa. Como tal, es deseable que tenga un contacto frecuente con el presidente del Consejo de Administración o los consejeros, lo que permite asegurar una comunicación fluida entre ambos órganos.

El presidente del Consejo de Familia debe tener un elevado nivel de experiencia y competencia profesional, poseer un elevado grado de liderazgo en la familia, tener empatía con la familia y, a la vez, ser capaz de llegar a un acuerdo con todos los miembros de la familia para lo cual debe tener buenas capacidades de negociación y comunicación

No es conveniente que además de ser presidente del Consejo de Familia, sea presidente del Consejo de Administración. No siempre el miembro familiar mejor capacitado para gestionar la empresa reúne el mejor perfil para atender los asuntos de la familia y coordinarlos en el seno de los órganos de gobierno familiares.

Por ello, el presidente del Consejo de Familia debería ser elegido por la Asamblea Familiar o el propio Consejo de Familia, con independencia del estatus formal de uno u otro órgano, y no por los accionistas.

### **13.7.3. El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia.**

Los asuntos familiares tienen sus ámbitos formales o informales de tratamiento y, dentro de lo posible, deben ser gestionados por la propia familia y/o los órganos de gobiernos establecidos.

El Consejo de Administración, por su parte, sin perder de vista la interconexión de los retos de gobierno asociados con la empresa, la propiedad y familia, debe concentrarse



## INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

en asegurar que la empresa se encuentre bien preparada para afrontar los retos de futuro; y asegurar que la Dirección de la empresa sea tributaria de la visión y de los valores que forman parte del legado familiar, y que los aplique.

Si los consejeros albergan dudas acerca de la naturaleza y/o aplicación de la visión y valores de la familia, deben recurrir al Consejo de Familia y solicitar su orientación al respecto.

Una definición clara de los valores familiares, consensuada por el Consejo de Familia, es un factor clave en la definición de muchas de las políticas que el Consejo de Administración debe fijar para la empresa.

Es adecuado que el Consejo de Administración informe periódicamente al Consejo de Familia sobre los siguientes aspectos de su competencia:

- Evolución periódica del negocio, de los escenarios en los que opera la empresa y de su mapa de riesgos
- Evaluación del desempeño de la Dirección de la empresa y de los directivos familiares.
- Necesidades financieras de la empresa y su adecuación a la política de dividendos deseada por la familia.
- Evolución del modelo organizativo y de dirección empresarial.
- Inversiones significativas previstas.

En una empresa de propiedad familiar, la obligación esencial del Consejo de Administración de proteger los intereses de los accionistas exige, además, que los consejeros se pregunten y cuestionen permanentemente cómo la familia y la propiedad pueden afectar no sólo a la eficiencia o a los resultados económicos de la empresa, sino también a la viabilidad a largo plazo del negocio como empresa familiar.

En general, el Consejo de Administración en una empresa familiar debe tener, a través del Consejo de Familia, un conocimiento y un grado de comprensión adecuado de los antecedentes familiares; de la dinámica del grupo familiar y sus objetivos; de las relaciones de la familia implicadas; y de las cuestiones de orden emocional y político de la familia en cuestión.

Los miembros familiares clave del Consejo de Administración deben ser pro-activos en la relación con el Consejo de Familia. De esta forma se promueve no sólo una mejor comunicación, también la confianza de la familia respecto al gobierno corporativo.

Para cumplir con esta obligación, los consejeros deben abordar este tipo de cuestiones con los diferentes grupos de interés, de forma que conozcan mejor los asuntos y problemas relativos a la familia y propiedad. Esta actitud no debe ser interpretada como una intromisión en los asuntos privados de la familia.

Se ha de facilitar, a través del Consejo de Familia, el contacto formal o informal de los miembros del Consejo de Administración con dichas personas y grupos clave, solicitando en cada caso y de forma periódica información acerca de esta cuestión u otras cuestiones asociadas, tales como:

- La visión de futuro de la empresa de las personas clave de la familia.
- La planificación de la distribución futura de la propiedad.
- Las capacidades necesarias de los miembros familiares para gestionar la empresa en el futuro.
- El apoyo en la profesionalización de miembros familiares en dicha dirección.
- El posible consejero delegado/composición del equipo directivo en el relevo generacional.
- El estado de situación, discusión y opinión de la familia sobre el proceso de sucesión.



## INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

Sobre esta base, el Consejo de Administración podrá y deberá orientar en asuntos de índole familiar tales como:

- Ayudar a la familia a discernir si la empresa da cumplida satisfacción a las metas y objetivos a largo plazo de la familia.
- Gestionar el impacto del factor familiar en la vida de la empresa, de forma que los problemas de orden financiero o profesional o los conflictos de interés en el seno de la familia sean mediatizados y no entorpezcan o pongan en peligro la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
- Garantizar la aplicación de un enfoque profesional y ecuánime en los procesos de promoción de miembros familiares en la empresa o de trasvase generacional.
- Prestar orientación, apoyo y consejo a los directivos familiares implicados en la gestión de la empresa.

El Consejo de Administración debe, además, orientar e incentivar al Consejo de Familia a mejorar la eficiencia de los órganos de gobierno familiar, adoptar medidas que preserven la propiedad familiar de la empresa, adoptar y aceptar medidas que hagan compatible la profesionalización de la compañía con los intereses familiares, trabajar en los procesos de sucesión.

Aunque no cabe esperar que el Consejo de Administración trabaje directamente con el Consejo de Familia en todas las tareas de planificación del proceso de sucesión, su intervención de carácter consultivo puede estimular el debate en el seno de la familia (o en los órganos de gobierno familiar) sobre esta cuestión.

La configuración y las funciones del Consejo de Administración en una empresa familiar son reflejo en gran medida del tipo y el grado de implicación de la familia en la empresa de que se trate (naturaleza y estructura de la propiedad familiar, experiencia

directiva, etapa del ciclo de vida de la empresa y de la familia y visión y valores de la familia).

Por tanto, al formalizar gradualmente los órganos de gobierno de la familia, es aconsejable también sistematizar los procesos del Consejo de Familia y del Consejo de Administración de forma paralela.

### **13.8. Un modelo para la implantación o perfeccionamiento del gobierno de la empresa familiar**

Para implantar o perfeccionar el gobierno del ecosistema familia/empresa sugerimos un proceso sistemático en el cual se transiten seis fases.

#### **FASE 1. ENTENDER EL CONTEXTO:**

Como es fácilmente constatable a ojos de cualquier observador, la confluencia en espacio y tiempo de digitalización y globalización lo está cambiando todo. El mundo está mucho más interconectado. Las personas estamos más informadas. Los ciclos de vida de los productos se han acortado. Pasan muchas más cosas, en más lugares, y con más frecuencia, que afectan a los negocios.

Es el fenómeno que denominamos al “Sociedad del Cambio” para enfatizar la continua evolución en la que nos ha tocado vivir. Muchos autores hablan del mundo VUCA (en inglés Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) para definir el contexto actual. Hay quien va más allá de modo que en el Foro de Davos de 2.016 se empezara hablar sin ambages de la Cuarta Revolución Industrial donde robotización, automatización están empezando a jugar un papel clave. Según esta tesis, lo vivido en 2.008 no fue el inicio de una crisis económica al uso. Fue el arranque de una nueva era.

No se puede pensar en la gobernanza sin tener en consideración todo este entramado complejo y diverso que marca el ámbito empresarial. De hecho, en las discusiones de muchos Consejos de Administración el análisis del entorno o la aparición de nuevos competidores con disruptivos modelos de negocio van tomando mayor protagonismo.



A su vez, las familias son más complejas, aglutinando a personas con muy diferentes cosmovisiones. Además, muchas familias empresarias ya no se articulan hoy en torno a la familia mononuclear clásica. Lo cual también supone un punto de complejidad y sofisticación que debiera tomarse en consideración en la articulación y despliegue de los órganos de gobierno de las familias.

Las familias empresarias deben salir de su endogamia tan habitual. Sobre todo cuando es el caso, tan frecuente en pequeñas y medianas empresas que suponen la mayor parte del tejido empresarial, en el que todos los miembros de la familia solo han trabajado en el negocio familiar.

En definitiva, desde los órganos de gobierno hay que desarrollar mecanismos de visión de un entorno que cada vez nos influye más. Que, por tanto, hay que conocer bien, con el propósito final de tomar mejores decisiones.

## **FASE 2. ANALIZAR LA SINGULARIDAD DE LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR Y EMPRESARIAL**

Como decíamos líneas atrás, cada familia y cada empresa tienen sus particularidades.

Las familias empresarias deben tomar conciencia de esas singularidades. Solo desde esa perspectiva van a poder gobernarse de manera correcta.

Como parte de la agenda estratégica que se trabaja desde los órganos de gobierno deben potenciarse aquellos aspectos particulares que forman parte del código genético en los que cabe encontrar las bases del éxito, pues impulsan el proyecto familiar. Estamos pensando en asuntos como la reputación, la excelencia en determinados aspectos de la cadena de valor o la cohesión familiar y orgullo de pertenencia.

En sentido contrario, en la agenda habrá que situar también medidas que vayan permitiendo la eliminación, corrección, o minimización de aquellos otros asuntos que actúan como anclas que lastran el desarrollo. En este apartado podemos situar cuestiones como la informalidad en la toma de decisiones, la ausencia de formación y/o experiencia de miembros de la familia que ocupan posiciones directivas relevantes o la ausencia de comunicación entre miembros de la familia.

### FASE 3. DEFINIR LOS RETOS DE FAMILIA:

Una familia empresaria debe mantener un equilibrio entre familia y empresa. Igual que en tantos aspectos de la vida se recomienda el equilibrio, habrá que hacerlo en el gobierno del ecosistema familia/empresa.

La primera prioridad es definir muy bien los retos de familia. Primero somos familia. Sobre esta base, trabajar en crear condiciones para gestionar la necesaria cohesión familiar en torno a una visión definida, explicitada y compartida. El despliegue de esa visión lo constituyen un proyecto y unos valores compartidos. Con ese foco bien definido, toda la atención al negocio.

Vistos los resultados de muchas investigaciones y la propia experiencia de los autores, un gran reto que trabajar desde los órganos de gobierno familiares es conseguir una buena comunicación entre los miembros de la familia. Los problemas no se resuelven por no abordarlos. Más bien, suele ocurrir lo contrario.

### FASE 4. DEFINIR LOS RETOS DE NEGOCIO:

Con una visión nítida de los desafíos que se afrontan como familia empresaria, se está en mejores condiciones de abordar los retos de la actividad empresarial de la familia.

Una vez más, debemos apelar a la definición de una hoja de ruta clara para el desarrollo de la empresa y trabajar consistentemente para avanzar con pasos firmes en esa dirección. Visión y coherencia, es un binomio de capital importancia que impulsar desde los órganos de gobierno.

En este ámbito, un aspecto que, desde nuestro punto de vista, va a ser central es la creación de una cultura emprendedora que trascienda a la generación fundadora. En el mundo de hoy hay que gobernar las empresas con un enorme espíritu emprendedor para adaptarnos a un mundo complejo y muy dinámico. Son las empresas familiares con un fuerte sustrato de liderazgo y cultura emprendedora las que alcanzan mayores niveles de competitividad. Esta será la base del anhelado crecimiento sostenido y rentable al que ambicionan muchas familias empresarias. Eso sí, como corresponde a la singularidad en clave positiva, crecer sin perder la esencia.

En el caso de la empresa familiar española sin duda este espíritu emprendedor debe tener como objetivo el aumento del tamaño de las empresas. Como demuestran numerosas investigaciones la escasa talla de las empresas españolas es comparación con sus pares de países de nuestro entorno es un grave problema estructural que debe ser abordado con determinación.

#### FASE 5. ORIENTACION TRANSFORMADORA.

Se ha venido insistiendo desde la academia y la consultoría a las empresas familiares en la idea de que, para poder hacer realidad su razón de ser de la continuidad transgeneracional, debían abordar procesos como la protocolización o la profesionalización. Son unos primeros pasos, necesarios.

Ahora bien, el gran reto hoy es de mucho mayor calado. Supone la transformación de las compañías familiares para adaptarse a ese tiempo nuevo que vivimos. Las familias empresarias deben concienciarse que su desafío es transformarse para competir en este complejo contexto que, como ya expusimos, afecta a familias y negocios. Deben apurarse para convertirse en lo que algunos autores empiezan a denominar Empresas Familiares 4.0, aquellas que evolucionan para competir en un nuevo entorno, y alcanzan posiciones de liderazgo en sus industrias.

Identificar una agenda estratégica, de familia y negocio, para caminar con paso firme en esa dirección debe suponer un gran objetivo de la gobernanza de las empresas familiares contemplada con la visión holística a la que estamos apelando a lo largo de este capítulo.

#### FASE 6. APOYARSE EN AYUDA EXTERNA:

Al proceso consistente en agregar a la gestión de las operaciones, del día a día, de los asuntos tácticos, la gobernanza de asuntos estratégicos se le suele denominar en ámbitos académicos institucionalización.

Institucionalizarse es, precisamente, prepararse para que la empresa vaya más allá de sus fundadores. Objetivo fundamental que forma parte de la naturaleza de las empresas familiares.

Por cierto, de acuerdo a informe elaborado por el IEF “La empresa familiar española 2015” solamente un 9% de las empresas familiares tienen un protocolo por escrito y hay un 68% de empresas que aún no abordaron formalmente planes de sucesión.

Bajo nuestra perspectiva es aconsejable dejarse acompañar en estos propósitos por expertos en materia de gobernanza ajenos a la familia. Además de su conocimiento de estas cuestiones, ayudan a poner un punto de rigor y objetividad que es muy necesario en el proceso de institucionalización.

### **13.9. Conclusiones**

En empresa de propiedad familiar, la evolución de la familia y la empresa, y fundamentalmente los diferentes grados de profesionalización y de institucionalización determinan el modelo de buen gobierno más adecuado a sus características.

En última instancia un sistema completo de buen gobierno implica necesariamente la existencia de órganos de gobierno familiar, en particular la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

El Consejo de Familia, al igual que el Consejo de Administración de la empresa deben incorporar progresivamente procesos de gestión para analizar de una manera regular los retos clave de gobierno con el fin de organizarse y planificar mejor, estratégica y operativamente, su actividad y su contribución.

Desde el punto de vista de la planificación de la labor y la composición de cada Consejo, es adecuado incorporar un esquema que permita contrastar y priorizar de forma estructurada y sistemática los retos clave de gobierno en función de las circunstancias de la familia, la empresa y la propiedad.

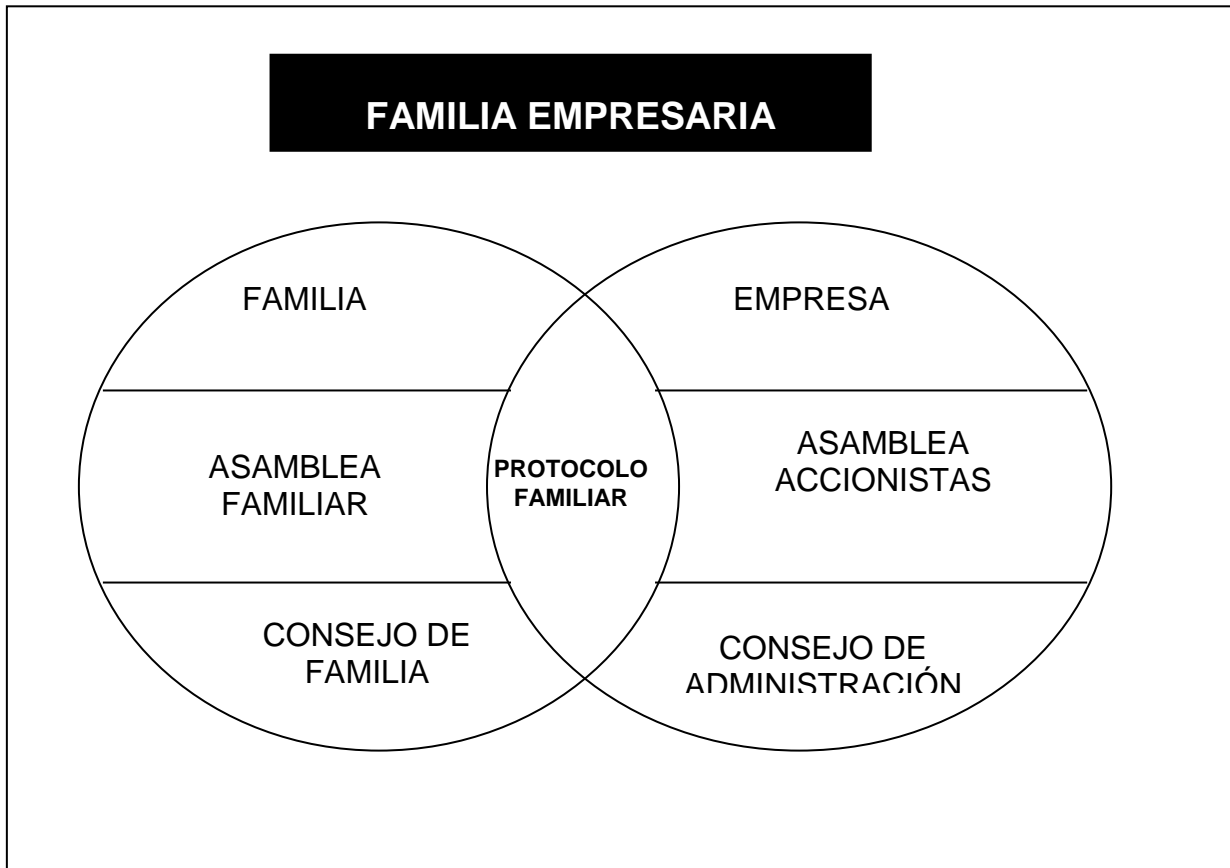
Tales mecanismos y procesos pueden resultar muy útiles para superar los típicos problemas de infrautilización o de escasa aportación de valor y pueden servir para que los consejeros sean capaces de:

- Identificar de forma pro-activa los retos clave en cada una de las dimensiones y aspectos que interactúan en este tipo de empresas: empresa, familia y propiedad.
- Fijar las prioridades y establecer objetivos específicos, en el marco de sus funciones respectivas, en cada una de estas tres dimensiones.
- Configurar la composición, el funcionamiento y las actividades del respectivo Consejo para poder alcanzar los objetivos de gobierno buscados.
- Revisar y evaluar el desempeño en base a los objetivos definidos.

Su integración gradual en la gestión del Consejo en cuestión dependerá del liderazgo que ejerzan las personas clave del mismo para impulsarlo. Asimismo, incorporarlo puede requerir, además, un proceso de facilitación interna, liderado por el presidente del Consejo de que se trate.

Es el propio Consejo el que, en definitiva, debe impulsarlo y consensuarlo en su propio seno, darle significado y acabar por incorporarlo como instrumento de uso habitual.

El Protocolo Familiar es un instrumento extremadamente útil para delimitar el entorno en el que operaran los diferentes órganos de gobierno, y en consecuencia es un gran facilitador de los procesos de buen gobierno para empresas familiares o familias empresarias.



**Cuadro 7. Familia empresaria**

La gobernanza en contextos actuales tan dinámicos y complejos debe constituir una gran apalanca de transformación de las empresas familiares en sus esfuerzos de adaptación nuestro entorno

Desde los órganos de gobierno se debe impulsar a las organizaciones a gestionar sabiamente el binomio entre valores tradicionales e innovación adaptativa

La gobernanza debe ser contemplada de manera holística para asegurar adecuados niveles de equilibrio en el complejo ecosistema que constituyen familia y negocio