

Consejo de Familia y Protocolo: Piedras Angulares en el Buen Gobierno de la Empresa Familiar

Por: Juan Manuel San Martín Reyna.

Director UDLAP Consultores y Profesor de Administración de Empresas.

Así como hoy en día el gobierno corporativo o de la empresa es considerado como la piedra angular de toda compañía moderna y bien dirigida, para las empresas familiares también resulta de vital importancia que sea complementado con el gobierno de la familia.



Por éste, nos referimos a dos elementos fundamentales que de él se desprenden: el consejo de familia y el protocolo familiar, también llamado constitución de familia. Esto en el entendido de que hoy en día no se trata solamente de profesionalizar la empresa familiar desde arriba, en la cima, sino que es indispensable contar con toda una familia profesional al frente de la empresa.

Este protocolo se desarrolla con el fin de dar mayor estabilidad a la familia empresaria al sentar por escrito las reglas del juego en la empresa. Debemos de ser conscientes de que a las familias les cuesta mucho trabajo organizares de manera espontanea, sobre todo, cuando enfrentan situaciones tensas. Precisamente el protocolo es una forma de adelantarse o prepararse para ese tipo de situaciones, reflejando un compromiso por parte de la familia de mantener una armonía al interior de la misma, al tiempo que se busca contar con un buen gobierno de la empresa familiar.

Una relación armónica entre los elementos familia-gobierno, muchas veces resulta ser más importantes para las familias que el hecho de centrarse en un compromiso legal. Por otra parte, el consejo de familia es el encargado de redactarlo y de perfeccionarlo en el tiempo, por ello se dice que el protocolo debe ser un “documento vivo” y no “letra muerta”, debe ser lo suficientemente flexible para cambiar a medida que la familia acumula experiencia y se enfrenta a nuevos retos.

Las familias evolucionan, cambian en el tiempo dependiendo mucho en que etapa se



encuentren y el protocolo debe adaptarse a estos cambios. Aquí está precisamente la relación entre ambos, ya que en el protocolo suele preverse la existencia de un consejo de familia que asume funciones de propuesta, información y formulación e, incluso, de instrucciones que, desde el interés familiar, se trasladan al interés accionario. La finalidad es encontrar un buen punto de equilibrio entre uno y otro, de tal manera que el consejo de administración no quede disminuido en sus función administradora y operativa, pero que el consejo de familia se constituya en el escenario para decidir sobre cuestiones que a la familia interese preservar. En él, deben encontrarse representadas todas las ramas familiares (si las hubiera), en función de su peso proporcional en la titularidad de la propiedad de la empresa. Ello no significa inclinarse por consejos de familia muy extensos, sino que sus integrantes pueden ejercer su voto de forma ponderada, es decir, en función de su porcentaje de propiedad.

Lo más importante es que todas las ramas familiares estén representadas en dicho consejo. En este sentido, se podría decir que el consejo de familia se enfrenta a tres grandes tareas: Explicar los valores fundamentales de la familia y transmitirlos a futuras generaciones, ser la voz de la familia ante el consejo de administración y establecer las políticas o criterios de largo plazo respecto a la relación de la familia con la empresa (en cuestión de empleo de familiares, comportamientos, salida de la empresa, políticas de remuneración, etc.)

Hablamos de un órgano o institución que representa los intereses de la familia ante la empresa familiar, que vela por la relación armónica entre empresa y familia, es un lugar adecuado para que los familiares planteen sus preocupaciones respecto a la empresa, es

decir, este consejo nos va a permitir establecer límites entre los tres círculos (empresa-propiedad-familia). Esto se asimila a ser padre por primera vez, nadie nace sabiendo hacerlo, es decir, nadie nace conociendo los derechos y responsabilidades de ser propietario o de dirigir una compañía. En este sentido, la misión del consejo familiar es, por un lado, cuidar de la familia en todas sus vinculaciones con los otros dos círculos (propiedad y empresa) y, por otro, asegurarse de que la familia contribuya y ejerza una influencia positiva sobre ellos.