

Octubre 2008  
Cuaderno N° 7

CUADERNOS DE REFLEXIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*CONCEPTOS PREVIOS  
AL PROTOCOLO FAMILIAR Y  
SU ESENCIA FILOSÓFICA*

*Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide  
Doctora Maribel Rodríguez Zapatero  
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez  
Don Antonio J. Sánchez Crespo*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

CONCEPTOS PREVIOS  
AL  
PROTOCOLO FAMILIAR  
Y  
SU ESENCIA FILOSÓFICA

***Autores:***

**Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide\***

**Doctora Maribel Rodríguez Zapatero\*\***

**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*\***

**Don Antonio J. Sánchez Crespo\*\*\*\***

\*Catedrático de economía de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto:pa1roalj@uco.es)

\*\*Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [es3rozai@uco.es](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*\*Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

\*\*\*\*Socio Sánchez-Crespo Abogados y Consultores

## ÍNDICE

<i>LA JUSTICIA, LA EQUIDAD Y EL JUEGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</i>	<i>4</i>
<i>EL CONFLICTO EN LA FAMILIA EMPRESARIA.....</i>	<i>8</i>
<i>LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS, CONSENSO Y CONFLICTO ...</i>	<i>13</i>
<i>EL ADMINISTRADOR UNICO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</i>	<i>17</i>
<i>LOS EJECUTIVOS NO FAMILIARES.....</i>	<i>22</i>
<i>REFLEXIONES SOBRE EL PROTOCOLO FAMILIAR.....</i>	<i>27</i>
<i>¿POR QUE LO LLAMAN AMOR CUANDO QUIEREN DECIR SEXO? .....</i>	<i>37</i>

## LA JUSTICIA, LA EQUIDAD Y EL JUEGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

---

La justicia en la toma de decisiones y en sus resultados es una cuestión muy estudiada. En general, el concepto de justicia distributiva, basada en la equidad, asevera que la equidad debe ser valorada desde la eficiencia (relación recursos usados respecto de producto obtenido). En la empresa familiar se toman muchas decisiones que, para que sean evaluadas como justas, se exige que sean consistentes, sin riesgo, correctas y éticas y que reflejen las preocupaciones de las partes interesadas.

No sólo se habla de toma de decisiones justas sino de procesos de decisión que están influidos por una suerte de justicia interactiva, que toma en consideración la interacción entre quiénes toman la decisión y quiénes se ven afectados por aquélla, de modo que los afectados merezcan respeto, honra y explicación de la decisión tomada.

La naturaleza y el grado de influencia de la familia en la empresa familiar afecta a los familiares en relación a los empleados no familiares a través de la justicia de la gestión de los recursos humanos; es decir, que el tratamiento diferente de trabajadores familiares y no familiares viene afectado por la implicación de la familia en el negocio, por su particularismo y personalismos. Eso se debe a una política de determinación de lo que tiene valor, de fijación de objetivos y de formulación de estrategias por parte de ciertos miembros de la familia y por el grado que estos valores, estrategias y fines se logran. Se ha hablado sobremanera de cómo la influencia de la familia tiene que ver con comportamientos de nepotismo, ir por libre, y de la

selección adversa que produce efectos negativos en la empresa y que son percibidos en el seno de la familia como injusticias distributivas relacionadas con compensación, promoción, valoración de actuaciones y posición en el organigrama, que no tienen consistencia ni sostenibilidad.

### TIPOS DE INFLUENCIA FAMILIAR

Se dan tres tipos de influencia de la familia en el negocio familiar. Se da un nivel bajo en el que la familia interviene poco en la empresa; un nivel moderado en el que la familia modera su intervención en la empresa, pero interviene, y un nivel excesivo de intervención en la gestión de la empresa.

En nuestros casos se da una interacción contraproducente entre ambos subsistemas: familia y empresa, de modo que la gestión de los recursos humanos viene marcada desde la coalición dominante en la familia, lo que puede dar lugar a consecuencias positivas o negativas, que en esta reflexión no se van a valorar. Es obvio que se pueden producir abusos de poder familiar, nacidos de un altruismo miope y de una ausencia de autocontrol del gerente familiar. La influencia de la familia puede producir efectos nocivos por tener una cultura autoritaria que tienda a monopolizar procesos de decisión, dando lugar a prácticas arbitrarias de gestión del personal, y al establecimiento de normas y valores y a decisiones al dictado, que son renuentes a la planificación formal de los procesos de decisión. Cuando la cultura familiar restringe la participación en la empresa familiar se corre el riesgo de aumentar la inequidad entre familiares y no familiares, antecedida de abusos. Sin embargo, una influencia moderada de la familia y moderadora del modo de actuar produce efectos beneficiosos en la

actuación de la empresa. Sucede cuando se da una cultura paternalista que modera la gobernación de la empresa familiar.

Es obvio que los conceptos de justicia y equidad son muy diferentes en una empresa en fase de director-fundador que en una fraternal o en el cúmulo de primos hermanos, pues en el primer caso los lazos son fundamentalmente biológicos y en el último los lazos provienen de compartir experiencias familiares y valores. La concepción de lo justo y equitativo va a depender también en el seno de la familia de la concentración de la propiedad y del control, que es diferente en las tres fases biológicas de la empresa familiar. Incluso el grado de preferencia por la familia o por el negocio puede ser fuente de percepción diferente de lo que es justo o injusto entre familiares. Es obvio que la percepción de la equidad vendrá también predeterminada por la cohesión existente en el seno de la familia y el grado de adaptación de esa familia al entorno.

### **PERSONALISMO Y PARTICULARISMO**

Los comportamientos de los familiares en relación a la gobernación de la empresa familiar varían notablemente; es decir, en la ecuación “funcionamiento de la empresa-gobernación”, tiene gran importancia y es clave la influencia de la familia, dado que la familia afecta a las decisiones empresariales y al funcionamiento de la organización y viceversa. Aunque la familia puede ser acusada de nepotismo, enfeudamiento, problemas de agencia entre propietarios y gerentes familiares, también la familia puede aportar ciertas ventajas para compensar aquellas limitaciones.

Las familias empresarias aportan cierto personalismo que nacen de la combinación propiedad-gestión en las manos de los miembros de la familia, lo que les permite no tener que dar cuenta de sus actuaciones a constituyentes internos. Además, las familias empresarias aportan ciertas particularidades que nacen del elevado grado de discrecionalidad con el que desarrollan la gobernación de la empresa. Estos atributos (personalismo y particularismo) pueden aportar ciertas ventajas a la hora de alcanzar la eficiencia o en la creación de capital social y también pueden favorecer una justicia distributiva y menoscabar la justicia contributiva. En función de esos personalismos y particularismos en cada familia empresaria se concibe la justicia de manera diferente.

## EL CONFLICTO EN LA FAMILIA EMPRESARIA

---

El conflicto es una característica recurrente en la empresa familiar que con frecuencia empeora los rendimientos de la organización. No siempre el conflicto acarrea malos resultados en la empresa de la familia. En 1994 Harvey<sup>1</sup> y Evans describieron los múltiples niveles de conflictos existentes en la empresa familiar y años más tarde Eddelston<sup>2</sup> y Kellermans<sup>3</sup> señalaron cómo las relaciones familiares podrían ser constructivas o destructivas para la empresa familiar, entendiendo que pueden existir confrontaciones constructivas que conduzcan al consenso. Hay varias clases de conflicto relacionadas con el trabajo y que han sido previamente identificadas; se trata de los conflictos de carácter cognitivo y los conflictos procedimentales que afectan a la gestión de la empresa y a sus resultados. El conflicto cognitivo se centra en las estrategias para conseguir unos objetivos previamente definidos. Se supone que una discusión franca y abierta sobre el mérito de cada idea permitirá mejorar el rango de las opciones que se le presenten a

---

<sup>1</sup> Harvey M. y R. E. Evans. 1994. "Family Business and multiple levels of conflict". *Family Business Review* 7(4): 331-348.

<sup>2</sup> Eddleston K. y F. W. Kellermans. 2007. "Destructive and productive family relationship: a stewardship theory perspective" *Journal of Business Venturing* 22(4): 545-66.

<sup>3</sup> Kelleman F.W. and K. Eddleston. 2004. "Feuding families: when conflict does a family firm good". *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(3): 209-28.

Kellerman. F. W. y S. Floyd. 2005. "Strategic consensus and confrontation constructive unifying forces in the resources accumulation process." Oxford Blackwell Publishing: 149-62.

Kellerman. F.W. y K.A. Eddleston. 2007. "A family perspective on when conflicts benefits family firm performance" *Journal of Business Research*. (En prensa)



las decisiones y la calidad de la decisión; esa decir, se decidirá mejor sobre qué objetivos perseguir y qué tareas realizar para ello, dado que esa confrontación cognitiva facilitará la evaluación crítica de cada asunto, asegurará que no se soslayarán alternativas mejores y contemplará las soluciones que sean innovadoras. Se cree, pues, que a través de una confrontación conflictiva se puede alcanzar el consenso.

Es fácil pensar que el conflicto cognitivo puede ser de gran ayuda en la empresa familiar, si los familiares son capaces de permitir una crítica continuada sobre objetivos y estrategias para adaptarse a los cambios del entorno. Los investigadores creen que cuando el conflicto se enfoca de modo cognitivo se refuerza la creatividad y se aminoran los comportamientos oportunistas. Se aprecia que en la empresa familiar no existe oportunidad de comunicarse y, por tanto, no se recibe el efecto beneficioso de una valoración crítica sobre estrategias y gestión. Y es que la ausencia de normas de comunicación dificulta el establecimiento de equipos. Cuando en el seno de una familia empresaria existe un alto nivel de intercomunicación se da un profundo sentido de identidad de grupo y de propiedad compartida, lo que contribuye a la satisfacción en el trabajo de los miembros del equipo, que actúa eficientemente. Dado que el intercambio de información y la existencia de normas sobre una comunicación abierta son factores claves en las relaciones familiares, el intercambio intrafamiliar es un elemento integral de la relación entre conflicto y funcionamiento de la empresa familiar. La intercomunicación y el intercambio intrafamiliar se refiere al nivel de reciprocidad entre familiares en relación a la voluntad percibida en el otro de intercambiar ideas, retroalimentarlas y compartir expectativas. Si existe interacción intrafamiliar se dará una dinámica capaz de identificar los papeles a jugar por cada familiar en la empresa y el

significado de ese juego. Debería en el seno de la familia empresaria interpretarse que el conflicto cognitivo es un intento de mejorar la gestión más que un ataque personal o la búsqueda de objetivos egoístas en detrimento de la empresa. Sin embargo, aunque desde el punto de vista teórico el conflicto cognitivo tenga efectos positivos, la realidad nos enseña que la apertura de un conflicto en el seno de una familia empresaria genera una atmósfera desagradable, pues el conflicto cognitivo puede ser percibido como un ataque personal que puede devenir en conflicto de animosidad y enemistad. Esto ocurre en la familia empresaria y daña a la marcha de la empresa, porque al trabajar los familiares en la empresa, tienen la incapacidad de separar o la dificultad de diferenciar familia y trabajo, de modo que los desacuerdos respecto de fines y estrategias fácilmente se llevan al terreno personal y generan una relación negativa. Por eso, frente a lo esperado teóricamente beneficioso, lo que ocurre es que se daña el consenso, se genera insatisfacción y se lacera la gestión de la empresa. Es obvio que cuando surge un conflicto cognitivo en el seno de la empresa familiar hay que saber gestionar las formas positivas y negativas de dicho conflicto. Es obvio que una familia empresaria que no se intercomunique y que carezca de conflictos cognitivos difícilmente va a desarrollar adecuadamente su empresa; sin embargo, pudiera ocurrir que una buena intercomunicación, aunque no se confronten objetivos y estrategias, conduzca a una buena gestión empresarial. Con ello quiero decir que, dependiendo del grado de comunicación y de la capacidad cognitiva de los familiares, se puede llegar a destruir la empresa o llevarla al éxito.

Junto a conflictos cognitivos se dan en la empresa familiar conflictos procedimentales, que se centran sobre las capacidades de los familiares para

desarrollar un trabajo; en realidad, cuando se abre un conflicto procedimental se discute sobre cómo realizar un determinado trabajo y quién y cómo debiera realizarlo. De lo que se trataría en la empresa familiar es de determinar la persona más adeudada y apta para desarrollar una determinada tarea. Dado que en la empresa familiar muchos familiares están empleados en la empresa y ocupan responsabilidades no siempre por su cualificación sino por su pertenencia a la familia, el conflicto procedimental suele ser grave e importante. Así que la familia sufre porque alguno de sus componentes se considera con derecho a un empleo sin analizar su capacidad y competencia. Cuando se aborda abiertamente un conflicto procedimental se promueve la discusión sobre las cualificaciones técnicas, que son en la empresa familiar cruciales pues con elevada frecuencia o casi siempre son los familiares los que ocupan un puesto de elevada responsabilidad. Si ese conflicto se aborda bien y de modo cumulativo debería conducir a diseñar bien las tareas y a ejecutarlas con el personal más adecuado. Para que esa confrontación sobre quién hace qué se resuelva positivamente para la empresa se precisa de un intercambio de información y una comunicación abierta entre familiares. Sin embargo y curiosamente, cuando en estos asuntos se abre un debate entre familiares, se crea un disenso y un efecto perverso sobre la gestión y la marcha de la empresa. Parecería que la aplicación de “mejor no menearlo” sería más provechoso en la empresa familiar. Nuestra experiencia nos dice que de acuerdo con la cultura de la familia se pueden producir unos efectos u otros. Unas familias necesitan estimular la discusión abierta y transparente sobre responsabilidades y el intercambio de información sobre la coordinación de tareas (conflicto procedimental) y otras, sin embargo, lo que necesitan es

una cultura en la que cada familiar trabaje independientemente del otro con poco intercambio de información y comunicación.

## LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS, CONSENSO Y CONFLICTO

---

Las decisiones estratégicas abordan cuestiones complejas y ambiguas que requieren y exigen grandes cantidades de recursos de la propia organización (Mason y Mitroffi, 1981)<sup>1</sup>. Es interesante conocer la calidad de las decisiones, que dependen de las capacidades cognitivas de la alta dirección de la empresa y el proceso interactivo mediante el cual la alta dirección diseña y produce sus decisiones; es obvio que la capacidad cognitiva depende de su propia diversidad; que a su vez, influye y conduce a tomar decisiones complejas. La evidencia nos dice que a la hora de resolver problemas complejos no rutinarios, la alta dirección es más efectiva si dispone de amplia variedad en habilidades, conocimientos, capacidades y perspectivas (Murray, 1998)<sup>2</sup>. Junto a esta capacidad cognitiva tiene gran importancia el modo interactivo que la alta dirección diseña para tomar decisiones; es decir la capacidad de un Consejo de Administración o de un Comité de Dirección supone identificar y sintetizar aquellas habilidades y perspectivas más apropiadas a cada decisión. Cuando la interacción es dialéctica se generan medios para sintetizar alternativas, a primera vista en conflicto, en una sola dirección. Cuando en un consejo de Dirección alguien actúa de abogado del diablo o de inquisidor dialéctico es fácil llegar a una decisión única desde diferentes perspectivas (Schwenk, 1990)<sup>3</sup>. Lo que queremos afirmar es que la calidad de la decisión no depende únicamente de

---

<sup>1</sup> Mason R.O. y Mitroffi I.I. 1981. "Challenging strategic planning assumptions". Wiley NY.

<sup>2</sup> Murray A. I. 1989. "Top management group heterogeneity and firm performance". Strategic Management Journal 3: 374-375.

<sup>3</sup> Schewenk C.R. 1990. "Conflict in organizational decision making: an exploratory study of its effects in for profit and not profit organizations". Management Science 34: 346-448.

la diversidad cognitiva sino del proceso de investigación crítico para identificar, extraer y sintetizar las perspectivas que dan lugar a la mejor decisión.

Las decisiones no lo son, si no son ejecutadas; para su ejecución se requiere la participación de la alta dirección, por lo que el consenso es fundamental para la efectividad de la decisión (Dess y Origer, 1987)<sup>4</sup>. El consenso es algo más que un simple acuerdo, porque para ejecutar una decisión se precisa la cooperación activa de toda la alta dirección ya que las decisiones estratégicas no se dibujan en detalle sino que se bosquejan solamente; es decir el consenso supone comprender los motivos de la decisión y comprometerse con ella. La comprensión ayuda a buscar la dirección correcta, a pesar de actuar individualmente, y a actuar consistentemente unos y otros. El compromiso evita la contraoferta, la resistencia o la oposición. Es obvio que se necesita una decisión cualificada y un consenso para que la empresa evolucione por el camino marcado. La única manera de mantener el consenso es creando una atmósfera en las que las relaciones familiares sean afectivas para ser efectivas. Si los sentimientos son negativos será difícil ejecutar de modo eficaz las decisiones. El desafecto mina el desarrollo y el funcionamiento de la empresa familiar.

Sin embargo, en la empresa familiar ocurre que por lograr el consenso y mantener la armonía se pueden producir decisiones de baja calidad; es decir que, a veces, calidad-consenso-atmósfera armoniosa son contradictorios elementos a la hora de diseñar una decisión (Amason y Schweiger, 1994).

---

<sup>4</sup> Dess G.C. y N. K. Origer. 1987. "Environment, structure and consensus in strategic formulation: a conceptual integration". *Strategic Management Journal* 12: 313-330.

Intentar minimizar las distancias y diferencias puede hacer disminuir la calidad de la decisión a tomar. Si se diseña un proceso de interacción, que intente minimizar la confrontación, se puede conseguir más consenso y más armonía familiar pero una peor decisión (Priem, 1990)<sup>5</sup>, al buscar un acuerdo que satisfaga a todas las partes. Por tanto, el conflicto es el punto crucial de esta paradoja y el conflicto sigue entendiéndose como un impedimento para el consenso y la aceptación afectiva de una decisión. El conflicto tiene una dimensión múltiple; por ello cierta dimensión del conflicto fortalece la calidad de la decisión en tanto que otras dimensiones atenúan el consenso y aminoran la aceptación cordial de la decisión tomada. Cuando en el seno de la familia el conflicto es funcional; es decir, se centra en tareas y en diferentes niveles de alcanzar un objetivo común, estamos ante un conflicto cognitivo porque nace de diferentes perspectivas al analizar un hecho; en el fondo son perspectivas diferentes sobre cómo lograr un fin común. En este tipo de conflicto cognitivo se puede encontrar una síntesis de posiciones que dan lugar a una buena decisión. El conflicto cognitivo no debería afectar negativamente al consenso ni a la aceptación afectiva de la decisión, sino que debería además reforzar el compromiso (Korsgaard y otros, 1995)<sup>6</sup>. Un conflicto funcional refuerza la calidad de la decisión, el compromiso, su comprensión y la aceptación afectiva de la decisión. Cuando el conflicto es disfuncional, las personas se centran en disputas e incompatibilidades emocionales y no en el hecho en cuestión. El conflicto disfuncional es un conflicto afectivo, muy normal en muchas familias. Se ven las posturas diferentes como críticas personales a un modo

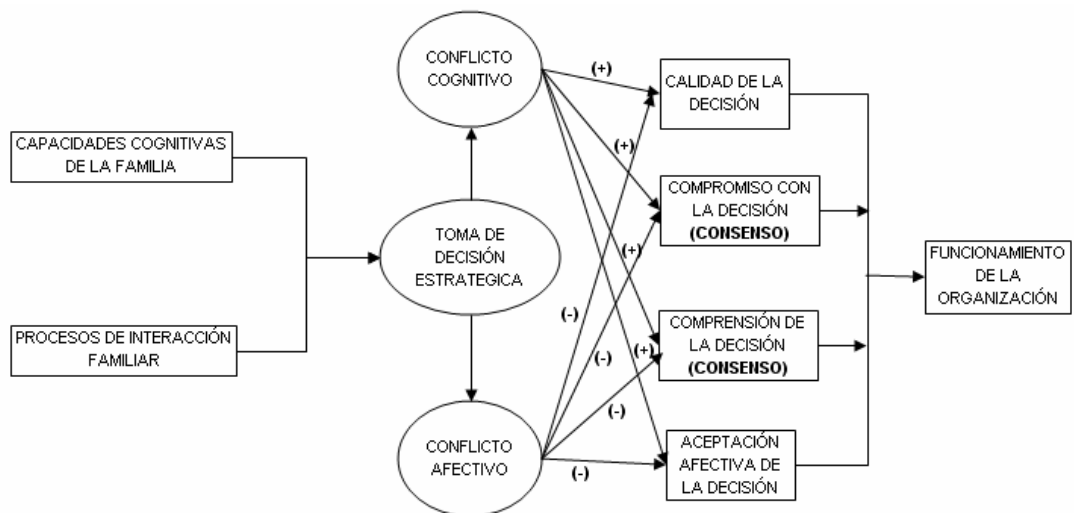
---

<sup>5</sup> Priem R. L. 1990. "Top Management team group factors, consensus and firm performance". *Strategic Management Journal* 11: 464-478

<sup>6</sup> Korsgaard M.A., D. M. Schweiger y H.J. Sapienza. 1995. "Building commitment, attachment and trust in top management teams: the role of procedural justice". *Academic of Management Journal* 38: 60-84

de ganar poder e influencia en la familia empresaria. Un conflicto disfuncional apuesta por el cinismo, el soslayo, la contraoferta bribona que minará el consenso y descualificará la decisión a tomar. Pasar de un conflicto cognitivo a un conflicto afectivo es muy fácil en la familia empresaria y erosiona el consenso y la armonía. La figura número 1 indica las relaciones que existen entre toma de decisiones y resultados de esa decisión en una familia empresaria.

**Figura 1: El conflicto cognitivo y afectivo en la familia empresaria.**





## EL ADMINISTRADOR UNICO EN LA EMPRESA FAMILIAR

---

¿El que una misma persona asuma las funciones de Consejero Delegado reduce las capacidades de seguimiento del Consejo de Administración o facilita una unidad de mando y una focalización en la empresa familiar? La sabiduría popular indica que esas funciones del Consejo de Administración (supervisión y orientación) deberán quedar separadas de las de carácter ejecutivo, propias de un Consejero Delegado, pues la dualidad de funciones en una misma persona influye en el funcionamiento de la empresa. ¿Cuál debería ser el papel de un Consejo de Administración en la empresa familiar?

Hay quienes defienden esta dualidad basándose en la teoría de administración de empresas y argumentando que la toma de decisiones bajo el liderazgo de una sola persona conduce a mejores resultados empresariales. Por el contrario, quienes atacan la dualidad de funciones en una misma persona invocan la teoría de la agencia para argumentar que la separación de poderes entre Consejo y gerencia permite un mejor escrutinio de la gestión y da lugar a mejores resultados.

Todo va a depender de las circunstancias. La separación de poderes en la empresa familiar puede ser un mecanismo superfluo, ya que la familia ejerce de facto, un verdadero control sobre los recursos, de lo que pueden beneficiarse clientes, proveedores y trabajadores al disponer de un liderazgo sin ambigüedades. Sin embargo, la separación de poderes puede ser de enorme interés cuando en la empresa familiar existen socios externos para

evitar el ser parcialmente expropiados. Es interesante reflexionar sobre dualidad o separación de poderes, a través de la eficiencia de mando único y el riesgo de expropiación a los accionistas pasivos familiares o no familiares. ¿Tiene alguna influencia en los resultados de la empresa familiar el que en lugar de Consejo exista un Administrador Único? ¿Puede moderarse ese efecto a través de los derechos políticos de los accionistas familiares? Puede que la existencia o ausencia de un Administrador Único no afecte a los resultados de la empresa, pero si pueden verse afectados los ingresos de los propietarios familiares del capital. Todo va a depender de que se acepte o no que las diferencias en el funcionamiento no dependen de la implicación de la familia sino de que prevalezca dentro de la empresa familiar las relaciones de agencia o las relaciones de administración, independientemente de la implicación de la familia en la empresa.

La unificación o la separación de las funciones del presidente del Consejo de Administración de una empresa familiar de los del Consejero Delegado es cuestión importante dado el efectivo control de la familia extendidas obre la empresa, pues existe una carencia de líneas claras o fronteras entre quienes poseen una parte del capital familiar empresarial.

Ante la ausencia de una clara separación entre propiedad y gestión en la empresa familiar pueden no aflorar una serie de costes, propios del caso de Administrador Único. Los defensores del Administrador Único señalan que al estar alineados en el gerente propietario los intereses respecto del desarrollo empresarial y los riesgos a correr hacen del mecanismo de supervisión un sistema de gobierno superfluo. También indican que puesto que el gerente propietario, como agente decisor, mantiene el derecho a los resultados, no debe importar la cuestión de su privatización o expropiación

al no existir socios no familiares. Además si los resultados se repartieran a la siguiente generación o a otros socios familiares estos actuarían como supervisores a largo plazo del Administrador Único. Sin embargo, el Administrador Único puede tener la tentación de crear grandes costes de expropiación al resto de familiares, debido al enfeudamiento de aquel en su interés por extraer los beneficios de la empresa. Muchos aducen que las empresas de Administrador Único producen peores resultados que las que los que han separado los poderes de gestión de los de supervisión y control; así que la eliminación de esta dualidad de funciones es básica para la empresa y para los familiares, pues la toma de decisiones no están dominadas por un solo individuo y, por ende, se estará menos inclinado a que en la decisión ponderen más sus intereses particulares, aunque no sea de la familia.

La separación de poderes permite una mayor representación de la familia en el Consejo de Administración, lo que fortalecerá las relaciones internas y con los grupos de interés de la empresa, así como la reputación de la familia como marca empresarial. Cuando existe un Consejo de Administración se hace un hueco a la discusión y a la aparición de alternativas, puntos de vista que no afloran en el caso de Administrador Único.

Como hemos dicho antes, muchos asesores defienden la figura del Administrador Único porque añade beneficio estratégico adicional, representado por la unidad de mando; dicen que con un Administrador Único se simplifican las decisiones, el liderazgo es claro y se actúa más fácilmente, reconociendo que un solo miembro de la familia tiene un absoluto control sobre los procesos decisionales críticos. Los defensores de

esta figura del Administrador Único sugieren que de esta forma la empresa familiar tiene un mando único en manos de un familiar, que representa los intereses completos de la familia a largo plazo. Sin embargo, todos sabemos que la estructura de propiedad es un factor de la función de producción de la empresa, así que diferentes estructuras de propiedad dan lugar a diferentes funciones de producción empresarial. No funciona igual una empresa de propietario único que la sociedad de hermanos que la sociedad de primos hermanos.

Nuestra experiencia en empresa familiar nos dice que la relación entre Administrador Único y resultados empresariales no se mantiene sino que eso va a depender de la estructura de la propiedad de la empresa. Es decir, conocemos casos en los que con Administrador Único y propiedad unificada o dividida entre familiares los resultados han sido tanto buenos como malos en empresas similares y trabajando en el mismo sector y mercado. Pero también conocemos casos de empresas con Consejo de Administración y gerencia separada que al tener la propiedad atomizada no han evolucionado eficientemente (sociedades de muchos hermanos o de primos hermanos).

Nuestra conclusión es que la relación entre Administrador Único y eficiencia empresarial depende de las circunstancias. Estas circunstancias son la estructura de capital de la empresa familiar, los sistemas de control y la filosofía de administración de aquella. Creemos que la unificación o separación del poder por sí mismo no influye en la eficiencia empresarial, pues esto depende del reparto y atomización del capital y depende del atrincheramiento de algún paquete accionario familiar.

Sin embargo, también hemos comprobado que la presencia de un Consejo de Administración ayuda a reducir el conflicto entre familiares cuando nadie de la familia tiene mayoría de capital.

Nuestro resumen es que se deben ponderar muchos factores antes de decidir si el gobierno es de Administrador Único o de separación de poderes entre Consejo de Administración y gerencia y todo dependiendo de la estructura de propiedad. Aquellos factores tienen que ver con la composición del Consejo, la compensación del ejecutivo familiar, la defensa en el mercado de la empresa mediante un verdadero control corporativo así como el liderazgo, cultura familiar y cultura de los consejeros familiares.

## LOS EJECUTIVOS NO FAMILIARES

---

Cualquier empresa que tenga en proyecto crecer y desarrollarse precisa de ejecutivos, cuyo perfil se adecue a la cultura de la organización y a su estrategia. Si este pronunciamiento es aceptado en cualquier empresa, debe ser pertinente para la empresa familiar, a pesar de que este tipo de empresa tenga una cultura diferente y singular.

La empresa familiar generalmente es gerenciada por el propietario o por miembros de la familia propietaria, aunque no deja de ser frecuente encontrar ejecutivos no familiares en la cúpula de aquella. Nosotros hemos encontrado, dentro del centenar de empresas familiares que durante ocho cursos académicos han pasado por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, tres tipos de equipos de gestión: 1) Una gestión totalmente familiar; 2) equipos, mezcla de familiares y no familiares y 3) empresas en que existe separación entre Consejo de Administración familiar y ejecutivos no familiares, pero son las menos.

El ejecutivo no familiar es una persona que no está ligado por nexos sanguíneos ni de afinidad (adopción o matrimonio), ni posee participación de capital en la empresa, pero que ocupa un puesto en el Consejo de Administración de la Compañía. Por tanto, es un ajeno a la familia que puede actuar según su saber y su gobierno, motivaciones y capacidades y además, influir en el sistema organizativo y en el derrotero de la empresa. En ninguna de las empresas que han pasado por la Cátedra existe una

Comisión de Control con funciones diferentes a las del Consejo de Administración.

**¿Tiene importancia la presencia de ejecutivos no familiares en el Consejo de Dirección de una empresa familiar?** Hay datos a nivel alemán que verifican que en el 44 por ciento de los consejos de dirección están controlados por familiares; que el 42% son consejos de dirección mezclados y sólo el 14% están constituidos únicamente por ejecutivos no familiares. En USA las cifras son similares pues sólo un 20% de empresas familiares tiene un Consejero Delegado no familiar y de las que cotizan en el índice Standard and Poor 500, que son las más grandes, en un 55% tienen un Consejero Delegado no familiar, lo que nos viene a decir que las empresas familiares más grandes, de más edad y más consolidadas tienden a tener más experiencia con ejecutivos no familiares. A medida que las familias tienen menos hijos las empresas tienen que contratar cada vez más a ejecutivos no ligados a la familia por afinidad o por consanguinidad.

**¿Cuáles son los elementos que toma en consideración el empresario fundador para contratar a un alto ejecutivo no familiar?** Obviamente esos elementos dependen de la situación de la familia y de la situación y proyectos para la empresa. Se concretan en no disponer de un sucesor o disponer de un familiar no capacitado para llevar las riendas del negocio o estando capacitado no siendo aceptado en o por la familia. A veces la contratación de un ajeno a la familia para dirigir la empresa es una solución transitoria a la espera de que algún componente de la siguiente generación pueda hacerse cargo del negocio familiar o quizás a la espera de superar una crisis familiar, pues pueden servir como salida neutral entre ramas

familiares enfrentadas o atrincheradas. A veces las familias quieren a través del ejecutivo externo profesionalizar la dirección y enfriar la emotividad del Consejo de Dirección familiar. Este lado emotivo de la familia hace que ejecutivos no familiares prefieran trabajar en empresas con mayor grado de racionalidad y un nivel menor de emotividad.

Sin embargo, algunos ejecutivos no familiares piensan de modo distinto, pues creen que se da una mayor informalidad dentro de un ambiente familiar colegiado que es preferible al que se encuentra en empresas no familiares. Junto a esto, piensan que les será más fácil influir en empresas familiares al crear un nuevo ambiente de profesionalización, pues estas empresas familiares son menos burocráticas y menos jerarquizadas.

Lo que si sucede es que la formación del ejecutivo familiar es diferente a la del no familiar, pues aquel se educa normalmente en su propia empresa y este se forma académicamente y en empresas no familiares.

No sabemos cuales son las razones para que un ejecutivo no familiar fide como gerente o como Consejero Delegado en una empresa familiar. Quizás evalúe la composición de los órganos de decisión existentes, capacidades de comunicación entre familiares, puestos que ocupan los familiares en el organigrama y transparencia además de mecanismos de retribución Cuando el Consejo de Dirección está plagado de familiares puede que eso represente un mal escenario para el candidato no familiar.

A modo de resumen creo que entre familia y candidato no familiar hay que valorar si la familia propietaria tiene gran influencia o no sobre el ejecutivo



no familiar: respecto de si las relaciones entre propietarios y ejecutivo no familiar son fluidas o no, además de la experiencia y capacidades demostrados por quien puede entrar a dirigir un área de alta dirección de la empresa familiar. Pero quizás lo que más tema una familia sea que el ejecutivo no familiar sea incapaz de acomodarse a la cultura de la familia; sea insensible para entender la delicadeza de las cuestiones familiares y renuente a incorporarse al código de valores de los propietarios (humanismo, transparencia, credibilidad, coraje y confianza). La familia le va a pedir, compromiso, lealtad y disponibilidad.

### **¿Cómo se vislumbra el trabajo conjunto de un propietario y un ejecutivo no familiar?**

Se pueden producir actuaciones ocultas de uno y otro e incluso se puede ocultar información mutuamente. Si esto es así por excesiva autonomía del ejecutivo no familiar o si esto es así por ausencia de delegación de poderes en el ejecutivo familiar tendremos que aceptar que la relación será ineficaz y concluirá pronto. El propietario puede ver en el ejecutivo familiar a una persona ajena en quien delega y supervisa o puede verla como un administrador más, que está alineado con los intereses del propietario familiar. Por eso el ejecutivo familiar puede ser concebido como agente o como administrador; dependiendo de cómo sea la cooperación tendremos una relación diferente. La relación puede quedar representada en los siguientes cuadrantes, según propuestas de Davis, Schoorman y Donaldson en 1997. Si las dos partes se perciben como agentes, las dos intentarán minimizar sus ganancias y el propietario invertirá en vigilarlo. Si los dos se perciben como administradores, entonces alinearán sus esfuerzos y

compartirán objetivos, confiando ambos mutuamente, por lo que se concentrarán en maximizar la consecución de objetivos a largo plazo. Si sus percepciones difieren, puede ocurrir que el dueño lo vea como administrador y el ejecutivo se comporte como agente, egoístamente interesado; el propietario se sentirá traicionado y se enfadará en esta relación. Si quien se concibe como un administrador más es el ejecutivo y el propietario familiar se comporta como un amo o principal, quien se sentirá molesto y traicionado y desde luego frustrado será el ejecutivo no familiar, todo dependiendo de cómo se clasifiquen los objetivos económicos y los no pecuniarios (independencia, armonía familiar, reputación familiar, etc.)

**Figura 2: Opciones del propietario.**

		<b>OPCIONES DEL PROPIETARIO</b>	
		<b>AGENTE</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>OPCIONES DEL EJECUTIVO</b>	<b>AGENTE</b>	Minimizar costes potenciales Relaciones de mutua agencia	El agente es oportunista El fundador se defrauda y se siente traicionado
	<b>ADMINISTRADOR</b>	El propietario actua de modo oportunista El ejecutivo se frustra y se siente traicionado	Maximizan el funcionamiento potencial Relación de coadministración

J.Davis y otros.1997 "Academy of Management Review 22/20-47

Es decir las insatisfacciones van a tener que ver con las relaciones de poder, coaliciones familiares, expectativas, valores y capacidades.

## REFLEXIONES SOBRE EL PROTOCOLO FAMILIAR

---

**El Protocolo familiar es un imposible necesario pero no debiera ser una necesidad imposible.**

Para muchas familias se hace imposible el protocolo familiar por su escasa dotación de inteligencia relacional y, sin embargo, son las más necesitadas del mismo. Para otras muchas familias con una dotación normal de inteligencia relacional es una necesidad imperiosa disponer de un código familiar que marque las pautas relacionales cara a la continuidad de la empresa y, sin embargo, esa necesidad se hace imposible por una exagerada dotación de bienes posicionales o una dotación ínfima de bienes identitarios.

**El Protocolo familiar es un camino para instalarse en la felicidad;**

Es un ir a ser feliz o un seguir siendo feliz al marcar las pautas de la red relacional familiar en la búsqueda de la continuidad de la empresa familiar. El protocolo familiar es a la par que un acontecimiento es también una instalación; es decir, es un abrir y cerrar caminos, buscando que la familia empresaria sea feliz. Es, en realidad, algo vivo; es una pluralidad de trayectorias: iniciadas, realizadas, abandonadas e, incluso, recuperadas. Es, en fin, un camino para las vidas de los constituyentes de la familia empresaria.

**El Protocolo familiar es también una pretensión, complicada y múltiple, cuya realización es vulnerable y siempre insuficiente.**

Necesita de atención, como algo vivo que es. Es un acontecimiento que cambiará a expensas de suaves modificaciones; es una posesión sucesiva del pasado de modo deficiente y también es una posesión precaria del futuro de la familia empresaria, pues su devenir es inseguro.

**El Protocolo familiar es un ayer que se fue y un mañana que aún no ha llegado;**

Es un fue y un será. Es una anticipación de los días de la familia empresaria, pero no de unos días que se cuentan sino de unos días que se ordenan, dado que el futuro de la empresa familiar tiene sus posibilidades y también sus limitaciones, sus apetencias y sus discontinuidades. El tiempo de la familia empresaria no es ilimitado; cada familiar dispone de un tiempo diferenciado en cantidad y calidad. No dispone de idéntico tiempo el fundador y sus sucesores; por eso es obligado acertar, pues se corre el peligro de no dar continuidad al proyecto empresarial.

**El Protocolo familiar es un conjunto de pautas para que la familia empresaria se juegue la vida a trozos y no se juegue la vida entera.**

El Protocolo familiar consiste en realizar una pretensión; es decir, que lo pretendido se haga realidad: lograr la armonía familiar en la búsqueda de la continuidad de la empresa familiar es un modo de acercarse a una felicidad colectiva. Dado que el protocolo familiar es un encadenamiento de pretensiones, complejo y múltiple, su desarrollo es siempre insuficiente en pro del bien buscado. Al fin y al cabo, lo que se pretende con el protocolo

familiar es suavizar la inseguridad respecto del futuro de la empresa y, además, eliminar inquietudes. La vida de la familia empresaria tiene su tempus, que no es el tiempo del calendario; es el tiempo armonizado de la familia biológica con el ciclo vital de la empresa. El tiempo vuela para el fundador cuando alcanza los sesenta años; el tiempo no vuela para el nieto del fundador cuando sobrepasa sus diez y ocho años; pero el tiempo puede estar acelerado para el binomio familia-empresa.

**El Protocolo familiar es como una póliza de crédito que se otorgan mutuamente los constituyentes de la familia empresaria.**

Es un puro emplazamiento sucesivo de plazos para diferentes pautas y actuaciones; es un contrato mutuo de crédito, basado en la creencia por la que la empresa familiar continuará en manos de la familia. Es también una pluralidad de dimensiones en un proceso unitario. Las dimensiones propiedad, control, gestión de la empresa, gobierno de la familia y de las relaciones entre familia y empresa son diferentes dimensiones pero instaladas en una operación unitaria. La felicidad de la familia empresaria sólo se conseguirá ejecutando aquellas dimensiones desde una visión unitaria. La felicidad de la familia se alcanzará si le dice sí a ese pacto constitucional, denominado protocolo familiar.

**El Protocolo familiar, por tanto, es una pretensión a la que la familia empresaria dice sí, lo que va a depender del yo de cada familiar y de las circunstancias que rodeen a cada constituyente.**

Si las circunstancias no colaboran, el protocolo familiar, como pretensión, no se aceptará. En este caso, la familia empresaria debe intentar modificar las circunstancias a fin de lograr consensuar aquella pretensión, llamada

protocolo. Cuando la pretensión es excesiva y elevada se hace inalcanzable y ello trae el desencanto a la familia empresaria, dado que el protocolo es una expectativa para cada constituyente. No se le puede pedir al protocolo más de lo que puede dar; del protocolo se debe esperar algo que pueda dar, pero se le puede pedir más de lo que en realidad pueda dar.

**Si el Protocolo familiar es una pretensión, se hace inevitable que cada año se haga un balance del mismo;**

Es decir, hay que verificar si las pretensiones se hicieron realidad. Es una pretensión necesaria, aunque imposible de hacer realidad en su totalidad, pues es un caminar al que nunca se le encuentra un final. Es un estar, pero un estar haciendo algo para el progreso de la empresa y de la familia y por su continuidad. Es un sistema de hilos que se entrelazan, se anudan y se vuelven a desenlazar y hasta se pueden llegar a cortar.

**El Protocolo familiar es a su vez evolución y espera; evolución hacia la continuidad de la empresa familiar y espera de que lo consiga la familia empresaria.**

Esa espera es necesaria y no puede desaparecer, porque esa espera es esperanza en el alma de los constituyentes de la familia empresaria.

El protocolo familiar es un instalarse como familia para poder proyectarse hacia una diana, representada por la continuidad. Esa diana es una búsqueda activa. El protocolo es una jerarquía de contenidos. Su eficacia depende de esa jerarquía de contenidos, pues existe una jerarquía de contenidos familiares e individuales. Es un orden de preferencias, que deja de ser eficaz cuando se convierte en desorden.

**El Protocolo familiar es un entender y un entenderse; para ello se necesita una gran perspicacia y una educación de los sentimientos.**

Como ya hemos señalado, el protocolo familiar no sólo es pretensión sino anticipación; es anticipar el modo de alcanzar un objetivo, alejado de la fugacidad. Es un acuerdo familiar para conseguir que algo acontezca; es una viva manera de encontrar el camino hacia la continuidad de la familia empresaria; es una actividad que busca la mejor trayectoria para alcanzar aquella continuidad.

**El Protocolo familiar debe, por tanto, estar bien planteado y ser el resultado de un bosquejo del futuro.**

No he dicho de un proyecto de futuro, sino de un bosquejo; es decir, de algo que se va dibujando de modo impreciso pero que es vital para el mañana de la familia empresaria. Es un imaginar enérgico y no un mero enunciado; es un llenar de contenido la vida de la familia empresaria; es un hinchar de realidad lo que en principio es un bosquejo impreciso.

**El Protocolo familiar es también un haz de trayectorias de las empresas familiares y de los propios familiares**

y es, a su vez, un proceso dramático en el sentido de que lo desarrollan personas. Es un proceso que no es seguro ni igualitario, tampoco es despersonalizado. Pero es un proceso muy vulnerable, pues es, en fin, una pretensión que se expone a no ser alcanzada. Es un haz de trayectorias y no una trayectoria única, pues atiende a la familia, a la empresa, a la propiedad y a cada constituyente.

**Es una perpetua inserción de adaptación al entorno y es una perpetua lealtad a unos principios previamente declarados.**

Y en estas trayectorias deben instalarse los familiares que llegan después al proceso. La inserción de los jóvenes va a depender de la autenticidad del proceso; es decir, de la autenticidad de lo pretendido.

**El Protocolo familiar afecta a la vida de la familia empresaria en sentido estricto porque afecta a la biografía de cada uno de sus constituyentes.**

Una familia empresaria sin código de valores compartido y sin protocolo es un modo de vida empresarial deficiente; es, en verdad, una disminución de la realidad familiar. No es que sin protocolo familiar se viva peor; lo grave es que se es menos familia; se vive, se ama, se piensa sólo desde una fracción de la realidad de una familia empresaria.

**El Protocolo familiar hace de la vida de la familia empresaria algo unitario**

Es un fenómeno estructural de mucha y mayor importancia. El protocolo es la gran potencia que unifica, concentra y condensa la vida de la familia que es además de familia, empresaria.

El Protocolo familiar afecta al proyecto mismo, al argumento de la vida de esa familia empresaria que lo ha consensuado, antes de que esa familia evolucione mejor o peor. Condiciona la vida de cada constituyente en su trayectoria empresarial y condiciona la vida empresarial de los jóvenes.



**El Protocolo familiar es la conversión de la familia, porque es un cambio de perspectiva, un giro en la vida de los constituyentes, una revelación de una realidad ocultada.**

Es como un **injerto** en la vida de cada constituyente, pues el tejido de la empresa se introduce en el tejido de la familia y ambas experimentan una profunda transformación. Pero el protocolo, mal planteado, es una **decepción**.

**El Protocolo familiar es una convergencia de trayectorias individuales.**

La presencia de cada trayectoria individual necesita de una elevada coherencia en relación con el argumento empresa y esa coherencia debe ser a lo largo de toda la vida para dar continuidad a la familia empresaria. El protocolo imagina y cuenta la vida futura de esa familia, de sus relaciones entre sí y en la empresa con la empresa.

El protocolo familiar es como una melodía en la que intervienen la memoria individual, la imaginación del emprendedor, la vivacidad de la familia, lo que le aporta su singularidad. Es el resultado de una **fidelidad creadora** y no sólo una **fidelidad al pasado**. Es, en fin, **una fidelidad al futuro de la empresa familiar**. El pasado en un protocolo no es decisivo; lo decisivo es el futuro; no es una continuidad de lo que se quería hacer y se sigue queriendo hacer.

**El Protocolo familiar está condicionado a que se reconozca que sus firmantes son personas.**

Es el producto del **yo** que supone un **tu**, porque no hay un **yo** sin un **tu**. Es un modo de que ningún familiar quede privado del otro por razón de la

empresa. Es lo contrario de una convivencia privativa. El protocolo familiar es un no estar solo en la familia ni en la empresa. Es una isla de convivencia familiar en las que los familiares se imaginan.

El protocolo familiar pretende que las relaciones familiares sean de las más fuertes y duraderas y ello depende de la estructura de la familia pero sobre todo del grado de generosidad y de una imaginación de sus componentes. El protocolo familiar es una formalización de relaciones personales con la empresa que deben fecundarse recíprocamente. Es esa misteriosa porosidad que hace que la familia y la empresa se compenetren conformando una verdadera compañía.

**El Protocolo familiar es imaginación y la imaginación está ligada a la generosidad.**

Cuando en una familia no hay generosidad se produce la gran decepción. El protocolo familiar es un dar para suscitar la reciprocidad. Si no se da no se puede esperar recibir. Sin un mínimo de generosidad no se puede llegar a consensuar un protocolo familiar, pues la generosidad es fecunda y enriquecedora. La escasez de generosidad es causa frecuente en aquellas familias que no logran consensuar un protocolo. La **envidia** gratuita es un factor destructor de toda familia, porque hace imposible toda relación familiar, porque niega al otro, porque vacía a la familia de contenido relacional. La generosidad debe también ser dada al envidioso.

No se logrará consensuar un protocolo familiar sin disponer de un horizonte que va más allá de la vida del fundador. El horizonte se aleja a medida que vamos avanzando, como un anuncio de que hay algo más allá.

Ese más allá es la continuidad de la empresa en manos de la familia.

**El Protocolo familiar es una pretensión de inmortalidad; no de lo que soy sino de quién soy.**

Morirá el fundador pero con su muerte no terminará absolutamente su realidad, si la familia logra consensuar un protocolo como pretensión de inmortalidad. La muerte del fundador es segura pero el protocolo impedirá su aniquilación.

El protocolo familiar es cotidianidad y proyección, ingredientes inseparables. La vida de la familia empresaria es cotidiana y proyectiva. Porque el protocolo es imaginación su proyección es inevitable; es decir, el protocolo proyecta y proyecta esbozando trayectorias. La raíz del protocolo es la continuidad del proyecto vital del fundador; es la necesidad de seguir proyectando, pues no hay razón en la familia empresaria para dejar de proyectar, razón que nace del amor a sus hijos. En la medida que se ama se necesita seguir viviendo. El fundador quiere vivir después de la muerte para poder seguir amando. Y el protocolo familiar es un modo de no desatender esa proyección de amor y de inmortalidad. La familia empresaria necesita del fundador y mediante el protocolo familiar hace impensable e imposible la aniquilación de la persona realmente amada. Se necesita del recuerdo del fundador para dar continuidad vital a su proyecto.

**El Protocolo familiar es un proyecto de reencarnación del fundador, cuya muerte no es un muro o una frontera infranqueable.**

Sirve de conexión entre esta vida y la otra a través de la continuidad buscada de la empresa familiar.

**El Protocolo familiar es una ilusión y no algo ilusorio.**

Sin ilusión la familia empresaria no encontrará la felicidad, porque en el protocolo se relata la anticipación, el deseo de proyección de la familia hacia el futuro; es decir, el protocolo es el certificado de una familia empresaria con proyectos. La familia empresaria seguirá necesitando lo que ya tiene: **su empresa familiar**, pues es señal de que lo que se tiene le sigue ilusionando. El protocolo es el mejor síntoma de una familia empresaria que está ilusionada y vive ilusionada; de que existe una relación amorosa con la empresa.

**La ausencia de protocolo es la negación de una ilusión colectiva familiar. La existencia del protocolo familiar es un método para cultivar la ilusión, para ser una realidad en proyecto, deseante, nunca lograda, nunca concluida; es decir, una ilusión en parte utópica.**

## ¿POR QUE LO LLAMAN AMOR CUANDO QUIEREN DECIR SEXO?

---

El Real Decreto 171/2007, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, incluye también –como novedad- algunas normas referentes a “órganos sociales” que pueden incorporarse a los estatutos de una sociedad. Utiliza para ello la vía de modificar el Reglamento del Registro Mercantil (RM), concretamente los artículos referentes a la administración y representación de la sociedad.

A tal fin, establece la posibilidad de que los estatutos de las sociedades anónimas o limitadas creen “un comité consultivo” (sólo uno) a cuya denominación podrá añadirse entre otros adjetivos el término “familiar”. Si tenemos en cuenta que en la exposición de motivos de la norma se habla de crear un “órgano social” y que en el articulado de la misma se establece que a su denominación podrá añadirse el término “familiar”, podríamos decir que estamos ante un caso de desdoblamiento de personalidad, como el Dr. Jekyll y mister Hyde. ¿Es un órgano social o familiar? Si es un órgano social ¿por qué se le puede incorporar el adjetivo familiar? Si es un órgano familiar ¿por qué se incluye dentro de los artículos relativos a órganos sociales?

Los estatutos, por otro lado, deberán determinar: (i) si la competencia para el nombramiento y revocación de ese comité es del consejo de administración o de la junta general; (ii) su composición y requisitos para ser titular; (iii) su funcionamiento, retribución y número de miembros; (iv)

la forma de adoptar acuerdos y (v) las concretas competencias consultivas o informativas del mismo.

Algunos expertos en la materia están sosteniendo que esta norma introduce en nuestro ordenamiento la figura del “consejo de familia”. Mi postura es que se trata sencillamente, tal y como señala la propia norma, de un comité consultivo (o, si se quiere, de un “consejo asesor”).

Veamos qué es un consejo de familia y un consejo asesor y analicemos después el texto legal

El primero está integrado por miembros de la familia empresaria y, en su caso, por un asesor externo cualificado: es el ámbito en que se mantiene y potencia la comunicación entre los miembros de la familia empresaria; representa a la familia ante la empresa familiar; ayuda a clarificar límites entre familia, propiedad y empresa y transmite a la empresa, en definitiva, las inquietudes de la familia, lo que la familia espera de la empresa

Sus funciones son: (i) conciliar: buscar la armonía familiar y prevenir conflictos; (ii) formar: "educar" a la familia en los asuntos de la empresa y mantenerla informada, y (iii) reglamentar: elaborar el protocolo familiar y cuidar de sus modificaciones.

Las decisiones que no debe tomar son las relativas a la propiedad y negocios de la empresa, es decir, las que sean competencia de la junta general o del órgano de administración.

Por su parte, el consejo asesor es un órgano de carácter meramente consultivo, integrado por algunos asesores que gozan de la confianza de la familia empresaria (dos o tres habitualmente) y que, sin la rigidez y el régimen de responsabilidad de los administradores, asesora al órgano de administración de la empresa y, en su caso, al consejo de familia en materias en las que sus integrantes son expertos (empresa familiar, derecho, recursos humanos, estrategia, etc.). Su creación suele hacerse también en el protocolo familiar y en él se regula su funcionamiento y funciones.

A partir de ahora este “comité consultivo” de los órganos de gobierno de la empresa podrá incluirse en los propios estatutos de la sociedad y, por tanto, en el Registro Mercantil.

Avalan mi postura contraria a que se trate del consejo de familia las siguientes consideraciones:

- 1ª. La exposición de motivos de la norma que comentamos señala que “se prevé una actualización de las normas relativas a ... órganos sociales...” y añade “estas normas no sólo serán útiles herramientas para las sociedades de carácter familiar sino también para otras sociedades cerradas”. Y yo me pregunto: (i) si el comité consultivo es el consejo de familia y es de utilidad para otras sociedades cerradas ¿qué hace un consejo de familia en una sociedad cerrada no familiar?; y (ii) ¿tiene sentido que el consejo de familia sea un órgano social de una sociedad anónima o limitada?

- 2ª. La creación del comité consultivo se contiene en los dos preceptos que el RM dedica a regular la administración y representación de la sociedad anónima y limitada. Después de señalar que cuando hay un consejo de administración corresponde a éste –faltaría más- la representación –orgánica- de la sociedad, añade que los estatutos podrán crear un comité consultivo y que determinarán, como antes hemos señalado, su régimen de organización y funcionamiento. A la vista de este texto cabe preguntarse ¿el consejo de familia pasa a ser un órgano de administración y representación de la sociedad?, ¿tiene sentido que, como prevé la nueva norma, los miembros del consejo de familia los designe el consejo de administración o la junta general? Si admitimos que el consejo de familia es el órgano de gobierno de la familia empresaria ¿qué hace un órgano de gobierno familiar en un precepto relativo al gobierno de la empresa?, ¿cómo se llega a la conclusión de que el comité consultivo familiar es el consejo de familia?
- 3ª. Por último, aunque no menos importante. ¿Si se trata de un consejo de familia por qué no se le llama así en lugar de comité consultivo? Por un lado, las expresiones comité consultivo y consejo asesor tienen un significado equivalente. Y por otro, el término “consejo de familia” está perfectamente acuñado hoy en día entre las familias empresarias y los profesionales que nos dedicamos a la consultoría de empresa familiar y, por tanto, goza de un amplio predicamento y reconocimiento social, no sólo en cuanto a sus funciones como órgano de gobierno de la familia empresaria, sino



también en cuanto a su exacta denominación. Por lo tanto, si el legislador ha querido regular esta figura ¿por qué lo llama comité consultivo si realmente quiere decir consejo de familia? ¿Por qué lo llaman amor cuando quieren decir sexo? Que alguien me lo explique, por favor.

**PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA  
CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

*Serie: Investigación*

**Enero 2005**

***“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

**Junio 2005**

***“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

**Enero 2006**

***“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2006**

***“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2007**

***“La constelación de la red familiar relacional”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

**Junio 2007**

***“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2008**

***“El padre líder en la Empresa Familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

*Serie: Reflexión*

**Octubre 2005**

***“El economista y el género femenino”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2006**

***“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Octubre 2006**

***“Comunicación en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Marzo 2007**

***“El factor familia en la organización de la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Octubre 2007**

***“El relevo generacional en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2008**

***“La estructura reticular de la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo

***PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA  
PRASA DE EMPRESA FAMILIAR***

*Serie: Investigación*

**Junio 2008**

*“Comportamiento carismático del padre líder en la  
Empresa Familiar y actitudes de los hijos como  
subordinados”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez  
Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de ocho años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA  
C/ ALFONSO XIII, 13 3ª PLANTA  
E-14001 CÓRDOBA  
TELFO: 957-218747/957-218744  
FAX: 957-212063