



Cambra de Comerç
de Barcelona

**REQUISITOS
DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA
PARA SER CONSEJEROS**

MARÇ 2008



**REQUISITOS
DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA
PARA SER CONSEJEROS**

MARÇ 2008

PRESENTACIÓ

Sr. Miquel Valls Pág. 5
President de la Cambra de Comerç de Barcelona

Sr. Antonio Gallardo Pág. 8
President de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar

PONÈNCIA

Requisitos de los miembros de la familia para ser consejeros. Pág 11

Profesor Salvatore Tomaselli
Associato di Economia Aziendale dell'Università di Palermo

PRESENTACIÓ

Sr. Miquel Valls
President de la Cambra de Comerç de Barcelona

Bienvenidos a la Casa Llotja de Mar, sede corporativa de la Cámara de Comercio de Barcelona, con ocasión de esta conferencia del profesor Tomaselli, Profesor Asociado de Política de Empresa en la Universidad de Palermo y miembro fundador y consejero de la International Family Enterprise Research Academy.

También nos acompaña don Antonio Gallardo, presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar.

Con motivo de esta jornada, quisiera comentarles brevemente algunas cuestiones antes de iniciar la jornada. La primera es la magnífica colaboración que mantenemos desde hace años con el Presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar y también la importancia que desde la Cámara de Comercio, como desde todas las instituciones empresariales, tenemos con el compromiso del apoyo a la empresa familiar, tan importante en Cataluña.

Este objetivo se manifiesta a través de múltiples acciones que llevamos a cabo para ayudar a estas organizaciones a encarar el futuro con mejores garantías. La jornada de hoy es un ejemplo de esta voluntad.

Es indudable que el entorno de las empresas se caracteriza hoy por un alto grado de complejidad. La evolución de los mercados y el entorno empresarial hace que las necesidades estratégicas que afectan hoy a las empresas sean, dentro de este entorno, mucho más evidentes.

La globalización de los mercados supone que los cambios que se producen en el entorno empresarial y especialmente en las empresas familiares sean cada vez más complejos y entrañen más riesgo.

La empresa familiar normalmente encomienda al consejo de administración el objetivo fundamental de supervisar la gestión y definir las líneas estratégicas. Estos objetivos exigen a los miembros de los consejos de administración desarrollar unos conocimientos, unas técnicas y unas habilidades concretas que les permitan afrontar con seguridad sus responsabilidades.

Por tanto, no es suficiente conocer el propio negocio: hace falta conocer también muchos otros aspectos y variables que se tienen que utilizar a menudo. Por este motivo, hoy se expondrán a lo largo de la jornada aspectos muy interesantes para que dentro de la familia puedan ejercer sus funciones, dentro de los consejos, con la eficiencia y la profesionalidad que requiere la empresa competitiva.

Por otra parte, quiero destacar y referirnos nuevamente, aunque es bastante conocido, el hecho de que las empresas familiares contribuyen al PIB español de una manera decisiva. Éste es un aspecto que también debemos recordar desde las instituciones en nuestra colaboración y nuestro apoyo a la empresa familiar, porque es fundamental el trabajo de las empresas familiares en la contribución al crecimiento de la economía en España.

Realizamos algunos trabajos conjuntamente con la Asociación Catalana de la Empresa Familiar y el Instituto de la Empresa Familiar a través de colaboraciones. Como consecuencia de este trabajo continuo, han nacido iniciativas, como las becas de apoyo a la asistencia al VI Encuentro de Empresa Familiar que organiza el Family Business Network para el próximo mes de abril, o los II Premios Cámara para trabajos de posgrado en el ámbito de la empresa familiar y, finalmente, también desde hace un tiempo, la Cámara de Barcelona ofrece el programa de autodiagnóstico de la situación, que permite a las empresas familiares un mayor conocimiento y evolución de sus procesos de sucesión.

Por mi parte, sólo me queda reiterarles nuevamente el compromiso de la Cámara de Comercio de Barcelona con la Asociación Catalana de la Empresa Familiar, con la firme convicción, como les decía antes, de que la actividad de estas empresas es básica para la economía española.

Sr. Antonio Gallardo
President de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Bon dia a tothom. Moltes gràcies, president. Com que el professor Tomaselli ha estat a Barcelona durant un cert temps i entén el català, encara que no el parli en la intimitat, però l'entén, continuo amb el català i així fem ús de les dues llengües oficials a Catalunya.

Primer de tot, vull aprofitar una vegada més per donar les gràcies a la Cambra i a la persona del seu President per tot el suport que sempre hem tingut i que continuem tenint. Per nosaltres, com a Associació Catalana, aquest suport de la Cambra de Comerç és molt important i ens permet fer estudis i actes que sense aquest suport no podríem fer. Moltes gràcies, president, una vegada més.

Parlem una mica de l'acte d'avui. Ahir em va arribar l'últim número d'una revista internacional dedicada a l'empresa familiar, la revista *Family Business*, i hi havia vuit pàgines dedicades a aquesta temàtica que tindrem el dia d'avui. És a dir, és una temàtica totalment al dia.

Voldria fer un parell de reflexions. Una és la reflexió que a vegades em ve al cap quan parlo amb algunes persones d'empreses familiars. Hi ha algunes persones d'empreses familiars que tenen, el que jo en diria, un sentit dinàstic de la família. És a dir, un sentit de dir: "Escolta, com que sóc membre d'aquesta família, tinc dret a fer això o això altre, o tinc dret a estar en el consell...". Això no és una monarquia; això és una altra història.

El primer que ha de ser una empresa familiar és competitiva. Per ser competitiva, és importantíssim que tingui un consell d'administració format per la gent més interessant i eminent per la companyia, siguin de la família o no. Crec que això s'ha de tenir molt en compte. No pel fet de ser membre de la família es pot dir: "perquè sóc membre de la família, un dia o altre aniré al consell d'administració".

Llavors se li ha de preguntar: "I vostè, quan estigui al consell d'administració, què aportarà a aquest consell? Té alguna cosa a aportar, vostè?". Vostè ha d'anar al consell d'administració a aportar. Si vostè no pot aportar, nomeni algú que el representi al consell d'administració i que pugui aportar coses a aquest consell. No vulgui anar vostè.

Vostè té un altre òrgan, que és el consell de família, on des d'allà vostè pot actuar i ha d'actuar en tota una sèrie de qüestions estratègiques sobre la companyia i la família.

El consell d'administració no és una dinastia. No vol dir que vostè automàticament i forçosament hagi d'estar al consell d'administració. Encantats que hi pugui estar, però no és una cosa que hagi de ser així.

Per això, és molt important que hi hagi unes preparacions, de les quals els parlarà el professor Tomaselli molt millor que jo.

Però, sobretot, volia insistir en aquest punt: una família empresarial no és una monarquia ni una dinastia de dir, per exemple, que el nen ha d'estar al consell perquè es diu Sánchez i és de la família. Crec sincerament que això

no va així i que al segle XXI les empreses familiars que funcionin d'aquesta manera aniran malament segur.

Tingueu en compte que el consell d'administració és un òrgan de professionals i si els senyors que estan dins del consell d'administració no són professionals i no poden aportar a la companyia, malament, siguin de la família o no.

Una altra cosa que és evident és que està vist que als consells d'administració és molt important que avui dia hi hagi independents. Independents vol dir senyors que puguin dir el que pensen sense estar condicionats, la qual cosa és difícil, però es poden trobar aquest tipus de persones.

És a dir, un consell format per familiars i empleats no és l'ideal. El consell ideal és aquell en què hi ha familiars, empleats i independents. Aquest és el consell que internacionalment avui dia es recomana a qualsevol.

Hi ha un estudi fet a Estats Units... Lamento dir aquestes coses, perquè jo, desgraciadament, quan parlo amb vostès de vegades no dic coses agradables per a tothom, però crec que és la meva obligació i l'obligació de l'Associació Catalana dir les coses com són i no les coses boniques que ens agradaria a tots escoltar.

Hi ha un estudi americà d'aquests darrers temps en què la proporció de familiars dins un consell d'administració era inversament proporcional a l'èxit de la companyia. Com més familiars hi havia dins el consell d'administració, menys èxit tenia la companyia.

Hi ha d'haver familiars dins un consell d'administració?

Sens cap dubte crec que sí, i en el 99% dels casos hi han de ser, però com els explicarà el professor Tomaselli, aquests senyors han de ser senyors que no estiguin allà només perquè són familiars, sinó perquè professionalment poden aportar alguna cosa al consell; si no, malament.

Requisitos de los miembros de la familia para ser consejeros.

Profesor Salvatore Tomaselli
Associato di Economia Aziendale dell'Università di Palermo

Quiero antes de todo agradecer al Presidente de la Cámara de Comercio y al Presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar la oportunidad de encontrarme aquí. Los profesores, decimos siempre que es una oportunidad para nosotros para aprender. Parece una broma, pero es verdad, porque cada vez que tenemos oportunidades de esto, primero tenemos que profundizar más nuestro conocimiento del tema antes de hablar y, segundo, el encuentro en sí es una ocasión en la que confrontamos nuestras ideas, pero mejor que no fueran ideas, sino teorías o resultados de encuestas científicas con lo que vosotros vivís en vuestras realidades, en vuestras empresas.

El tema de requisitos de los miembros de la familia para ser consejeros de empresa familiar es un tema muy amplio, porque implica muchas facetas y explicaciones que se pueden dar de la palabra "requisitos".

Podemos hablar de requisitos de conocimientos, de requisitos de participación en el capital, de requisitos éticos... Podemos hablar de la palabra "requisitos" en muchas facetas.

Para hablar de este tema en general, tenemos que pensar en la empresa y explicitar una visión de empresa. Tenemos que partir de una visión de empresa común y luego compartir unas ideas sobre qué es el gobierno de la empresa y cuáles son los órganos de gobierno de una empresa.

En el momento en que hablamos de empresas familiares, tenemos que pensar en órganos de gobierno de la empresa, de la familia y de la relación de la familia en la empresa.

Al hablar de órganos de gobierno de la familia, por una parte, se dice que el derecho natural o el civil ya pone cuáles son los órganos de gobierno de la familia: son los padres. Por otra parte, es la familia en su conjunto. Esto es verdad en las familias nucleares, pero en el momento en que una familia amplia condivide la propiedad del el capital de una empresa ya el tema empieza a asumir configuraciones distintas.

Por cierto, el lugar donde la propiedad ejerce sus derechos (lo veremos) es la Asamblea de Accionistas. No todos los miembros de la familia, por lo menos en ciertas épocas, son miembros de la asamblea de accionistas, pero muchas veces la actitud que tendrán como accionistas de la empresa se prepara dentro de la familia. Si la familia ha pensado en esto... Yo digo siempre que los resultados no están garantizados, pero si la familia no lo ha pensado, mi experiencia me dice que sí, los resultados desafortunadamente casi nunca son positivos.

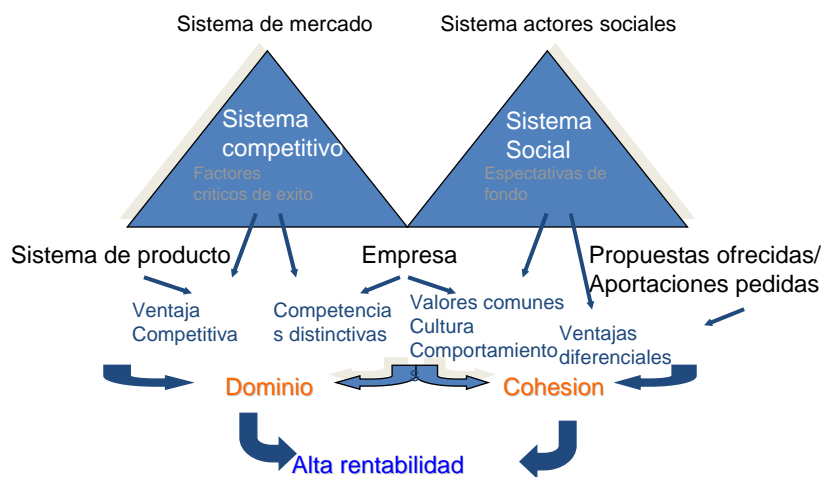
Luego tenemos que aclarar también una concepción de poder, porque el órgano de gobierno es un órgano que ejerce poder dentro de la empresa familiar.

Y, finalmente, analizar capacidades, aptitudes que requiere la condición de consejero, sea consejero del consejo de administración, como más profundamente hablaremos hoy, o consejero del consejo de familia. Al final veremos que *mutatis mutandis*, los principios que se aplican a uno se

pueden aplicar al otro. Si el objetivo es tener personas que tengan ciertas aptitudes y ciertas capacidades, veremos cómo podemos intervenir en su proceso de formación para que estén bien preparados para vivir este papel.

Mi visión de la empresa en realidad no es mía, es de un profesor de la Universidad Bocconi que se llama Vittorio Coda, y dice que una empresa se puede interpretar como una estructura de personas e instrumentos que actúa en dos ambientes distintos, relacionados entre sí, pero el papel de la empresa con respecto a los dos ambientes es distinto.

La Empresa y sus relaciones con el Entorno



Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

2

Por una parte, la empresa opera en un entorno competitivo donde se enfrenta a competidores; ahí nos ayuda el análisis porteriano de las cinco fuerzas en el sistema competitivo de la empresa, e interactúa con este sistema competitivo por medio de lo que llamamos un sistema de producto o servicio.

Es decir, la empresa ofrece a este mercado, a este sistema competitivo, un sistema de producto o servicio. Allí se enfrenta a unos actores, que son los competidores directos, los proveedores, los clientes, los productores de productos substitutivos y los potenciales entrantes, y allí la empresa busca el dominio de una cuota de mercado, una cuota que puede ser más alta o más baja.

Este dominio está condicionado a que el producto de la empresa tenga ciertas ventajas competitivas frente a las de los competidores y esto se realiza si, según nos dice la teoría de la dependencia de recursos, dentro de la empresa se desarrollan ciertas competencias distintivas que la hacen capaz de hacer unas cosas mejor que sus competidores.

Esto es según la teoría de estrategia de empresa. Hay momentos en que se dice que es más importante el entorno y otros en que se dice que son más importantes las competencias internas, pero el modelo compartido en el mundo académico, en el mundo científico y también en el mundo de las empresas con respecto a esto es éste.

La empresa se enfrenta a un sistema de actores e interlocutores sociales, lo que los anglosajones llaman *stakeholders*, que son los accionistas, los trabajadores, los proveedores de recursos financieros, las comunidades. La empresa ofrece a cada una de estas categorías de actores unas propuestas y a cambio pide unas aportaciones.

La aportación que se pide a los propietarios del capital es el capital. Frente a esto se les ofrece cierto rendimiento del capital. La aportación que se pide a los trabajadores es una aportación de trabajo y a cambio se les ofrece un salario. A la comunidad política se le pide que construya un entorno de la empresa con unas instalaciones que hagan posible que la vida en la empresa se desarrolle cotidianamente.

A cambio de esto se le ofrece riqueza para la comunidad, puestos de trabajo para personas de la comunidad, prestigio si la empresa es de prestigio y cosas de éstas. Cada uno de estos actores sociales aporta a la empresa en función de un equilibrio que hay entre la propuesta que se le hace y lo que se le pide.

¿Qué nos importa como empresa de nuestros actores sociales o *stakeholders*?

Nos importa su cohesión. Y ¿cómo hacemos para que haya cohesión entre los actores sociales? Tenemos que hacer que nuestras ofertas o propuestas tengan unas ventajas diferenciales con respecto a las que hacen otros actores del sistema. Esto lo hacemos si satisfacemos sus expectativas de fondo a través de comportamientos que se arraigan en ciertos valores comunes, cultura de empresa, etc., que le dejen pensar y actuar de forma que digan que este proyecto de empresa es un proyecto que merece la pena.

Si pensamos en distintas formas o categorías de actores sociales, la calidad de su aportación, de su unidad, de su cohesión al proyecto de empresa, al final se exprime como resultado del balance que hay entre lo que me ofrecen y lo que me piden. Esto lo podemos ver con los propietarios de capital. Como accionista potencial de una empresa, yo me iré a la empresa que más me ofrece a cambio del dinero que me piden.

Cuando nosotros trasladamos esto a la empresa familiar, hay un actor, que es la familia, que entre los distintos *stakeholders* tiene un papel relevante, dominante, en el sentido de que hay decisiones que se toman dentro de la familia, quizás fuera de los órganos oficiales de la empresa, que afectan a la vida de la empresa.

Nosotros en Italia tenemos oficialmente un campeón de este estilo, que es el grupo Fiat de la familia Agnelli. En lo bueno y en lo malo, la mayoría de las decisiones últimas que afectan a la vida de esta empresa las ha tomado bien o mal la familia Agnelli.

Si hace tres años, en la última crisis de Fiat, la familia Agnelli hubiera dicho: "Como accionistas de esta empresa no estamos satisfechos; no pensamos que el capital invertido en esta empresa pueda proporcionarnos suficientes dividendos, ya hemos dado en el pasado todo lo que como familia teníamos que dar y ya no queremos invertir".

De acuerdo con la mayoría de los analistas de los mercados del automóvil, esto hubiera sido una postura razonable, pero la familia, una vez más y en contra de las expectativas de muchos analistas, dijo que estaba comprometida en el futuro de la empresa. Probablemente sus expectativas en aquel momento no eran sólo económicas. Tenía en su balance entre propuestas ofrecidas y aportaciones pedidas frente esta aportación, que no era sólo de dinero, sino de compromiso, de solidaridad, de interés por mantener lo que había sido una parte importante de la historia, no sólo de la familia, sino de todo el país.

A esto, la familia podía legítimamente decir que sí o decir que estaban cansados. "Lo hemos pasado todo, se han muerto miembros importantes de nuestra familia, etc." Es decir, hubiera habido muchas explicaciones para decir que tienen razón y que ya están cansados. Pero dijeron que no. No estoy santificando esta familia: estoy diciendo simplemente que en lo bueno y en lo malo hay decisiones que toman ellos. Las toman fuera de los lugares oficiales.

No hicieron una junta general de accionistas para decidir. Una vez que ellos tomaron las decisiones, fueron a la junta general de accionistas a decir: "Nosotros, como grupo de control del capital de la empresa, hemos decidido que... Si queréis, seguimos". Esto es lo que contaron al resto de los accionistas.

La alta rentabilidad de la empresa depende de la capacidad de la empresa de obtener contemporáneamente cierto nivel de competitividad y cierto grado de cohesión entre sus actores sociales. Todos los órganos de gobierno de la empresa, y en el caso de la empresa familiar también de la relación entre la familia y la empresa, tienen que tener como enfoque esto.

Si quieren que la empresa pueda seguir en el tiempo y si piensan que esta es su misión, las preguntas básicas tienen que ser:

"¿Cómo lo hacemos para ganar ventajas competitivas y ganar dominio en los mercados que nos importan?"

¿Y cómo lo hacemos para tener el justo nivel de cohesión de nuestros actores?"

Si el dominio nos da que la razón de supervivencia es externa, la cohesión crea las condiciones de eficiencia interna del sistema para que el sistema pueda sobrevivir.

Cuando las condiciones en la parte a vuestra derecha del sistema no funcionan bien, la empresa pierde eficiencia, y perdiendo eficiencia pierde su capacidad de tener competencias distintivas que sean acertadas para buscar ventajas competitivas.

Esto pasa con los accionistas: accionistas desaficionados no invierten en la empresa y esto impide a la empresa construir o mantener ventajas competitivas. También pasa con los trabajadores: trabajadores que no están unidos a su empresa (pueden estar ahí trabajando, pero su cabeza está en otras partes), al final no ponen en el trabajo lo que crea la situación de ventaja competitiva. Lo mismo vale para el ayuntamiento, para el Estado, para los bancos, etc.

El gobierno de la empresa

Como es bien conocido, el gobierno de las empresas se ejerce en dos niveles.

- El nivel de **Junta General**, como asamblea de todos los propietarios.
- El nivel de **consejo de administración** o, según los casos, de administradores únicos.

Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

El gobierno de la empresa se ejerce en dos niveles de la empresa como tal. Se ejerce a nivel de junta general de accionistas y se ejerce a nivel de consejo de administración de la empresa. El gobierno, como sabéis, es distinto de la dirección. El gobierno se ejerce en esos dos niveles.

La Junta General de Accionistas

- es el lugar donde los socios ejercen sus derechos y dan forma a la voluntad social
- es el organo de gobierno soberano cuando está reunida
- en ella se siguen los procedimientos de convocatoria, exposición y votación determinados por la ley y en los estatutos.

Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

La junta general de accionistas, según la ley de la mayoría de los países occidentales, es el lugar donde los socios ejercen sus derechos y dan forma a su voluntad social; es el órgano soberano cuando la empresa está reunida y en ella se siguen los procedimientos de convocatoria, exposición, votación... que están determinados por la ley y por los estatutos.

No siempre en las empresas familiares y también en las empresas no familiares la voluntad social está clara. Al crecer la familia, si no ha habido gobierno de la familia, se van formando voluntades, ideas de lo que es la empresa y de lo que la empresa nos debe proporcionar que son distintas.

Muy frecuentemente, al crecer las ramas familiares, la gente se siente más miembro o hay el riesgo de que se sienta más miembro de la rama de la familia a la que pertenece que no de la familia en su conjunto.

Por tanto, al pensar en la voluntad social, cada uno tira por lo suyo, tira por su idea de empresa familiar. A veces esto pasa también utilizando las mismas palabras.

Me contaba hace unos meses una colega alemana, la cual ahora es académica, pero su padre tenía una empresa familiar (son cuatro hermanos), que la cultura de esta empresa, cuando estaba conducida por el padre, era de gran independencia. Los cuatro hermanos seguían con la idea de que tenían que ser independientes. Uno de estos hermanos, cuando oía la palabra "independencia", pensaba que la empresa tenía que ser conducida por una persona independiente de los demás y él, que era el mayor de los hermanos, creía que tenía que conducir la empresa independientemente de lo que el resto de los hermanos pensara. Esto es un sentido de la palabra "independencia".

Otra persona del mismo grupo pensaba que independencia significaba que tenían que ser independientes de los bancos y autofinanciarse lo máximo posible.

Otra persona de la familia pensaba: "Tenemos que ser independientes significa que vendemos la empresa y cada uno independiente con lo suyo".

Otro tenía otra idea acertada de la palabra independencia.

Como nunca habían hablado de esto en su vida, con respecto a la empresa, actuaban en la empresa como órganos de gobierno de esta empresa pensando que estaban hablando de lo mismo y hablando de cuatro cosas distintas. Cada uno tomaba sus decisiones tirando por la parte que cada uno pensaba que era la correcta. Además, cuando hablaban de independencia, todos utilizaban la misma palabra.

La Junta General de Accionistas

- El hecho de que la ley establezca que se debe celebrar una junta general ordinaria de accionistas cada año, para aprobar las cuentas, el informe de gestión y determinar la aplicación de los resultados económicos, es coherente con la suposición de que hay propietarios que sólo desean ser inversores sin involucrarse en el gobierno de la empresa.

Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

La Junta General de Accionistas

- El hecho de que se puedan y deban convocar juntas generales extraordinarias, siempre que se sigan los procedimientos establecidos, además de ser coherente con otras realidades, es coherente con la suposición de que hay propietarios que desean intervenir en el gobierno de la empresa ejerciendo sus derechos políticos en determinadas circunstancias que consideran extraordinarias.

Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

La Junta General de Accionistas

- Estas dos suposiciones adquieren características peculiares en las empresas familiares, pues en ellas es menos frecuente, que en las empresas no familiares, la postura de puro inversionista y más habitual la intención de intervenir en el gobierno.

Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

La ley establece que, por la forma en que la Junta General de Accionistas funciona, haya socios que quieran participar activamente en la vida de la empresa, en el gobierno de la empresa, y socios que quieran estar más apartados. Los socios que quieren estar más apartados son los que asisten exclusivamente a la asamblea anual.

Los socios que quieren participar más son los que piden asambleas más frecuentes e incluso asambleas extraordinarias en ciertas circunstancias. Es la razón por la que la ley y los estatutos prevén que ciertas decisiones no competen, no son propias de la asamblea ordinaria, sino que se tiene que ir a una asamblea que tenga carácter extraordinario.

Cuando vamos a tomar decisiones en esta asamblea, ¿qué conocimientos tenemos como personas, como miembros de la familia propietaria, para que nuestras decisiones en la asamblea ordinaria, cuando vamos a aprobar el balance, con esto le digamos al Consejo de Administración, el órgano que ha gobernado la empresa, "lo has hecho bien o no aprobamos el balance"? Con esto le estamos diciendo de alguna forma: "No entiendo si lo has hecho bien o no. Explícamelo".

Recientemente en Italia, en las bases de datos judiciales que se han hecho por impugnativas de balance por parte de socios, ¿cuáles han sido las razones? A pesar de las razones oficiales de esto, en muchísimos casos en empresas familiares el balance no se va a impugnar por razones que están relacionadas con la conducta competitiva de la empresa o con la distribución de dividendos respecto a la rentabilidad de la empresa, etc., sino por razones que están conectadas con conflictos internos de la familia.

"Como yo quería tener un consejero de administración de mi rama familiar en el consejo y la mayoría de los socios se pusieron de acuerdo en la asamblea y me dijeron que no, les iré a poner pegas en cualquier momento y para cualquier decisión".

La pregunta que me viene es: "Cuando tú pensabas poner a un miembro de tu familia como consejero de administración, ¿en quién pensabas?"

En muchos casos el resto contesta a esta pregunta de forma más acertada. El consejo de administración es el órgano que ejerce los derechos y el poder. El órgano es la asamblea, pero si pensamos en cuántas horas la asamblea está ejerciendo este papel, vemos que son muy pocas.

Por frecuente que pueda ser la asamblea, hay dos al año. Si haces una extraordinaria puedes tener tres y si hay temas particulares por discutir puedes tener cuatro, pero no puedes tener la asamblea permanentemente reunida.

El Consejo de Administración

- es el órgano ordinario de gobierno, siempre que no esté reunida la junta general de accionistas.
- tiene todos los poderes que no quedan reservados para la junta general de accionistas de forma explícita en la legislación y en los estatutos, incluso el poder de delegar sus poderes.
- tiene todas las responsabilidades que, como resulta evidente, no puede delegar.

Salvo Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

El Consejo de Administración es el órgano al que la asamblea delega todos sus poderes en la vida ordinaria de la empresa. Habitualmente los consejos de administración se reúnen de 15 a 6 u 8 veces por año. Ésa es la frecuencia más habitual. Un consejo de administración que se reúne más que esto se dice habitualmente que quizás está sustituyendo los miembros de la empresa.

Ya no es un consejo de administración, sino que es un comité de dirección, que se pone demasiado en el día a día, lo cual no significa que en situaciones de crisis el consejo no pueda estar permanentemente reunido durante una época, pero es una situación de crisis. En lo ordinario, el consejo de administración se reúne con frecuencia mensual.

Hay unos que se reúnen con más frecuencia y otros que se reúnen con menos, pero lo más habitual es alrededor de una frecuencia mensual. En esto tiene toda la responsabilidad de dirección de la empresa, responsabilidad jurídica y también organizativa frente a los socios.

La palabra "responsabilidad" tiene raíz latina, en la palabra *repondere*. Literalmente, "individuar" al responsable no es "individuar" al culpable, sino el que nos puede contestar por qué ha pasado esto.

La junta general de accionistas, frente a cualquier tema de la empresa, tiene que hablar con el consejo de administración, y este consejo le tiene que explicar por qué hemos ganado o perdido competitividad en una cierta área de un país, por qué hemos ganado o perdido rentabilidad, por qué este año vamos a dividir más dividendos que el año pasado.

Este consejo de administración puede hacerlo acertadamente si conoce suficientemente el tema que está manejando. Si no tiene conocimientos en esto, es difícil que pueda contestar de forma acertada y responsable. Es decir, puede dar respuestas, pero que no son propias, y que incluso pueden no entender.

En cualquier decisión que nosotros tomamos, dice Miguel Ángel Gallo, actuamos con tres niveles de racionalidad.

Hay una **racionalidad económica** en que identificamos oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, analizamos alternativas de decisiones y decidimos. La teoría económica nos dice que habitualmente el ser racional decide maximizando el resultado de sus beneficios o de los beneficios esperados.

El segundo nivel de racionalidad es la que Miguel Ángel llama **racionalidad psicológica**. Ésta depende de los valores, de la concepción de lo deseable que cada uno de nosotros tiene y nos lleva a decidir según preferencias personales. Por ejemplo, elijo el coche de color rojo, porque me gusta el rojo, me gusta y no sé explicar el porqué; elijo cierta carrera de estudios, porque me gusta y me interesa aquello, no sé si ganaré más o menos, no sé si tendré más o menos oportunidades de carrera, etc. Ésta es la actitud con la que muchas personas empiezan sus estudios universitarios, por lo menos en Italia. Me interesa esto, me gusta.

También está el tercer nivel, que es la **racionalidad ética**. Las responsabilidades sociales internas y externas, lo que en línea de principio es correcto en mi actuación, que no produce daños ni a mí ni a los demás.

¿Cuándo tomamos decisiones sin tener suficiente racionalidad económica? Yo puedo interpretar racionalidad económica en el sentido de racionalidad técnica. El riesgo de tomar decisiones incluso con buena motivación ética, pero guiadas exclusivamente por nuestras preferencias personales, es altísimo.

¿Qué hay de malo en actuar según las preferencias personales? En principio nada, pero imagínense ustedes que yo, con mi perfil profesional actual, esté en este momento en una sala de quirófano: ¿puedo contribuir en vuestra opinión a la buena solución de una intervención quirúrgica? ¿Puedo dar alguna aportación a una intervención quirúrgica? No estoy graduado en medicina, pero ¿puedo hacer algo? ¿Alguien puede contestar? No. ¿Nada? Pongo la organización... No. Imagínense que me ponen en la mesa algo y me dicen que esto se llama "bisturí", esto se llama "tampón", esto se llama... En cierto momento de la intervención yo haré así y digo "bisturí" y tú, que estás a mi izquierda, me pones el bisturí en la mano y me lo pones de esta forma. ¿Puedo contribuir? Pues sí.

Imagínense que en cierto momento hay una crisis en el paciente y yo, según mis preferencias personales, como he visto en la tele un montón de series de éstas como "Urgencias", etc., digo: "¡Desfibrilador!". Y voy allí, porque mis preferencias personales me dejan entender, con buena

voluntad, que esto se tiene que hacer en aquellas circunstancias. ¿Actuaré bien?

Casi seguro que no, porque me falta conocimiento. El conocimiento que yo puedo tener es un conocimiento genérico que no es propio para tomar decisiones en este caso. Lo mismo pasa con quien tiene que tomar decisiones en la vida de la empresa.

El ejemplo que yo he dado no es el ejemplo apropiado para un consejo de administración. Quien actúa de esta forma son los directivos y los empleados de la empresa que están allí haciendo la intervención del quirófano.

Pero el consejo de administración es quien tiene que vigilar si estas personas se están portando correctamente o no, de acuerdo con las características de trabajo que tienen que hacer, etc. Si ellos no tienen cierta competencia de cómo se conduce una empresa, difícilmente podrán controlar.

Aquí ya vamos introduciendo el tema de cómo formar. Para tener buenos consejeros, ya sean consejeros de administración o consejeros de consejo de familia, tenemos que formar las preferencias personales de los miembros de la familia, que no significa coartar sus preferencias personales, sino darles criterios para que en la elección de sus preferencias personales tengan en cuenta adecuadamente las consecuencias que sus decisiones y sus comportamientos tienen desde el punto de vista de la racionalidad ética, es decir, de las responsabilidades que ellos individualmente y la familia como conjunto tienen hacia la empresa y hacia el mundo alrededor de la empresa, y tengan suficientes conocimientos técnicos para poder contribuir a la toma de decisiones acertadas.

¿Cómo transferimos esto a los miembros de familia en una empresa familiar?

Si yo no les dejo entender a los miembros de la familia cuál es la condición para que la empresa pueda distribuir dividendos a lo largo del tiempo, ellos acabarán decidiendo en base a sus preferencias personales, que pueden ser, según circunstancias: "somos muy conservadores en nuestra política de dividendos", "nosotros no repartimos dividendos en nuestra empresa"...

Esto puede ser muy acertado en primera generación. También puede serlo en segunda generación, cuando varios miembros, si no la totalidad de los miembros de la familia, trabajan en la empresa. De hecho, viven de la empresa. Los demás: les sobra y lo dejan en la empresa.

En tercera generación, cuando hay varios que trabajan en la empresa y varios que no trabajan en la empresa, antes o después llegará el momento en que los que no trabajan en la empresa se preguntarán: "Yo tengo una parte más o menos importante de mi patrimonio invertida en esta empresa. No estoy percibiendo ningún dividendo. Si lo tuviera en el mercado bursátil, podría ganar esto. ¿Qué estoy ganando en este momento? Nada.

Y, ¿por qué tengo este dinero aquí? Simplemente para que mis hermanos o primos puedan tener un sueldo de ejecutivo de algo. Y ya no me importa”.

Recordemos que la relación entre hermanos es una relación muy distinta de la de entre primos.

La relación entre hermanos que no tienen familia propia es una relación distinta de la de los hermanos que tienen familia propia. En el momento en que nos casamos no somos hermanos, sino que somos hermanos de unas personas y esposo de otra. Lo que nos parece absolutamente natural y normal en la relación con nuestro hermano no necesariamente le parece igualmente natural a nuestro esposo o esposa.

Llegará el momento en que la esposa me preguntará: “¿Por qué pasa esto en tu empresa familiar?”. Y tendré que explicárselo. Si no soy capaz de explicárselo, seguirá pidiendo, y con razón, porque llegará el día en que vendrán mis hijos y entenderé lo que mi esposa me dice. Yo puedo renunciar a algo que es mío. En el momento en que estoy renunciando a algo que es de mis hijos, ya me causa más problemas.

Ya sea dinero, derecho o sea lo que sea, mi postura cambia.

La postura de decir que somos muy conservadores con los dividendos no siempre es una postura acertada, porque tenemos que demostrar a los miembros de la familia que el crecimiento de valor de capital les va a compensar más que el dividendo que percibirían a corto plazo.

En una situación en la que, como la mayoría de las empresas familiares, la cuota de capital de la familia no es tan líquida, demostradme que el valor ha subido, pero ¿qué hago con este valor? Por mucho que pueda hacer, ¿qué puedo hacer yo con este valor? Muy poco. Si no tenemos este tipo de política, ¿cómo se establece la política de dividendos?

Yo extremo situaciones. Quiero tener cierto nivel de vida. ¿De dónde saco el dinero para mantener mi nivel de vida? De la empresa. Así que nuestra política de dividendos es que dividimos lo que necesitan los miembros de la familia para vivir al nivel que les gusta, sin pensar si la empresa puede o no.

En esta época he trabajado varias veces con empresas públicas. Ahí se tiene un problema. Los números de las empresas públicas habitualmente tienen muchos ceros, lo cual nos hace pensar como si este número fuera infinito, en el sentido aritmético del término, como si los recursos de esta empresa fueran infinitos, y no es así.

También cuando hay muchos ceros, los recursos, nos dicen los economistas, nunca son infinitos. Ha pasado en esos años que, recursos que, cuando yo era estudiante, los economistas me decían: “Ejemplo de recurso no económico: la harina”...

La harina no satisface muchas necesidades y, además, está disponible en cantidades prácticamente ilimitadas. Ahora la harina se ha hecho un bien

precioso, porque es con la que producimos los chips de los ordenadores y en este momento la harina de buena calidad es escasa en el mundo. Lo que hace 20 años se enseñaba como un bien no económico, a lo largo del tiempo se puede convertir en un bien económico. Está pasando igualmente con el aire. ¿Quién paga por el aire? Nadie. Ahora pagaríamos por aire bueno en varias partes del mundo.

Tenemos que formar los tres niveles de racionalidad en los miembros de la familia. Racionalidad ética para que entiendan, por ejemplo, que ser propietarios del capital de una empresa, primero, no significa ser propietario de la empresa. La empresa no pertenece a nadie. La empresa es un bien común, porque dentro de las empresas no sólo hay objetos, sino que hay personas. Ser propietario del capital no es ser propietario de la empresa. Me da derecho a unas cosas y me aporta obligaciones.

Segundo, ser propietario del capital de una empresa es algo distinto a ser propietario de otros bienes. Si soy propietario de una construcción, ¿tengo obligaciones sociales por ser propietario de esta construcción? Creo que sólo una. Si quiero dejarla destruir, tengo que poner medidas para que quien pase por debajo de ésta no reciba una piedra en la cabeza. Una vez hecho esto, si la dejo destruir, es mío. Nadie me puede decir que no.

Si ya es mío y de mi hermano, el tema cambia. Tengo que preguntarme cómo le va a afectar esto a mi hermano. Tenemos que formar a la gente de la familia en esto. Tenemos que establecer formas para que al crecer la familia, las ramas familiares, etc., se tenga una idea clara del modelo de familia que pensamos ser.

Desde que empecé a trabajar en este campo, los gurús de la época decían que no era obligatorio ser una empresa familiar y que además era difícil. Pero si queremos serlo, tenemos que serlo con lo que los franceses llaman el "physique du rôle".

El "physique du rôle" es lo que los anglosajones llaman "standing". Tenemos que estar desempeñando el papel con carácter propio del papel que estamos desempeñando.

Antes he hablado de dinastías: el rey tiene que saber ejercer su papel de rey y, si no lo sabe hacer, la consecuencia es la desconfianza del pueblo. Éste es el trabajo de toda la vida, es decir, formar la postura ética de las personas. Reflexionar sobre cuáles son las consecuencias de mis acciones para los demás.

Me contaba siempre Juan Antonio Pérez López: "Los hombres somos libres de pensar lo que nos da la gana y de actuar como nos da la gana, a condición de aceptar todas las consecuencias de nuestras acciones: las que nos gustan y las que no".

Por eso es importante que cuando yo tomo decisiones que afectan a los demás me pregunte acertadamente cuáles serán las consecuencias para los demás. ¿Estoy dispuesto a aceptar estas consecuencias? Puedo decir que la teoría de la fuerza de la gravedad es un engaño, que me están engañando;

lo hacen porque hay unos científicos que quieren engañarme y me han contado esta tontería de la gravedad.

Teniendo que bajar de aquí abajo, ¿qué puedo elegir? ¿Cuáles son mis alternativas? Las escaleras, el elevador, la ventana... Teniendo que bajar, bajo por la ventana. Tendré consecuencias. Me daré cuenta muy rápido de las consecuencias y me convenceré de que no era verdad que eran mentiras, sino que tenían razón.

Con los temas éticos pasa lo mismo. Sólo que los tiempos en los que se manifiestan las consecuencias habitualmente son más largos e interpretar las consecuencias es un poco más complejo, pero al final pasa lo mismo. Cuando hacemos algo que éticamente no es correcto, antes o después algo se hunde.

Nosotros en Italia tenemos otro caso que desgraciadamente nos hace campeones en el sentido negativo: es el caso de Parmalat.

Es uno de los escándalos financieros más increíbles de los últimos años, pero os puedo garantizar que el caso de Parmalat es un conjunto de errores muy frecuentes en empresas familiares. Muy frecuentes en empresas de tamaño mucho más pequeño, que allí tuvieron las consecuencias que tuvieron porque la dimensión de esta empresa era asombrosa.

Pero si miramos la estructura organizativa de esta empresa y la estructura de su gobierno, nos damos cuenta de que es un gigante con los pies de ardilla. Formalmente, una estructura organizativa compleja. ¿Quién está allí? Seis personas. Las responsabilidades de un grupo increíblemente amplio en todo, seis personas.

¿Qué competencias e independencia tienen estas personas? El padre, dos hijos jóvenes, el señor Tonna y un par de pseudoexternos. Independencia, ninguna; decisiones, las que le gustan al jefe. Lo que me extrañó de este caso fue el hecho de que esta persona, el Sr. Calixto Tanzi, no era un delincuente común. Era una persona muy estimada en la comunidad, no sólo en la comunidad de empresarios, sino también en la comunidad de personas donde él vivía.

Lo conocían como un hombre muy bueno. ¿Cómo puede un hombre muy bueno hacer cosas de este tipo? Quizás a veces le faltaba conocimiento; a veces tuvo a su alrededor demasiados "yes-men", demasiados financiadores que le procuraban medios financieros para hacer cosas que no le hacían bien. Tomaba medicina que le producía más daños que lo que le curaba, y cuando se dio cuenta estaba en una red y pudo actuar de la forma en que pudo, es decir, solo, más o menos.

También tenemos que formar la racionalidad psicológica. ¿Cuáles son las preferencias personales? ¿En qué valores, en el sentido de la idea de lo que es deseable, se forman las personas de la familia? ¿Qué capacidades tienen de evaluar técnicamente el patrimonio? Cuando no compartimos una idea clara o común de racionalidad psicológica, surge igual. Discutimos en el

consejo de administración cada uno como representante de una rama de la familia y cada uno pensando “mi rama de la familia quiere esto”.

Una rama pide puestos de trabajo, otra rama pide dividendos, otra rama pide inversiones, otra rama pide que vayamos a un nuevo país, etc. ¿Cuál es el criterio con el que vamos a decidir? Si es el de las preferencias personales, no hay criterio en situaciones de éstas; seguiremos pegándonos. Si el criterio es lo que es bueno para la empresa, es bueno para nosotros, porque la empresa es para nosotros un instrumento de satisfacción de deseos legítimos. Como propietarios, tenemos deseos legítimos de los que la empresa es instrumento para realizar. Pero esos intereses legítimos tenemos que reconocerlos, compartirlos y perseguirlos adecuadamente.

Hace días discutía con mis estudiantes el hecho de que yo puedo comprarme un coche nuevo porque tengo ganas de hacer un recorrido hasta Pamplona. Quiero ir de Barcelona a Pamplona y quiero un coche. El coche necesita unos líquidos para funcionar; necesita gasolina, agua, aceite... El aceite cuesta. A mí no me gusta gastar dinero para el aceite. Lo que necesita el coche, en mi opinión, es un líquido. ¿Dónde dicen que le tengo que poner aceite? Como creo que me están engañando, le pongo agua. ¿Qué pasa? El instrumento ya no me dará satisfacción y se destruirá.

Esto pasa en el momento en que el consejo de administración de una empresa toma decisiones con el mismo grado de competencia que yo he demostrado en ésta. Mis preferencias personales “no quiero gastar dinero en...”, comprobado el escaso conocimiento técnico sobre cómo funciona el motor de un automóvil, no sólo produce daños en el automóvil, sino que me impiden conseguir mis satisfacciones.

Misiones del Consejo

- Aumentar el valor y el rendimiento de la empresa
- Asegurar la viabilidad y la competitividad de la empresa
- Defender los intereses de los accionistas y armonizarlos con los de los “*stakeholders*”
- Orientar y controlar la empresa

Tenemos que conocer cuáles son las misiones del consejo.

Con respecto al consejo de administración de la empresa, sus misiones reconocidas en la literatura son las de aumentar el valor y el rendimiento de la empresa. ¿Qué significa aumentar el valor y el rendimiento de la empresa? Significa hacer que aquellas relaciones que vimos antes entre los actores del sistema competitivo y los actores del sistema social funcionen de una forma que den dominio de la empresa en el mercado y construyan cohesión de sus actores sociales. Esto se hace a través de una serie de acciones.

Los miembros del consejo de administración tienen que tener criterio para generar valor. Cuando no lo tienen, pueden, por una parte, crear problemas de lo que he dicho antes, o también hacer crecer aparentemente la empresa. Pero como no saben lo que va a pasar a largo plazo, se crean problemas en épocas más largas.

La literatura de los años 80 está llena de una confrontación entre las características de las empresas americanas y las japonesas. Se decía que las empresas japonesas tienen una perspectiva de largo plazo y por eso en estos momentos tienen más éxito las empresas americanas, porque tienen una perspectiva a corto plazo. Las empresas americanas a corto plazo estaban haciendo las cosas justas para crecer.

A veces pasa que lo aparentemente justo a corto plazo está creando condiciones para que sea injusto a largo plazo.

La agencia nos dice que en aquellos momentos los directivos de la empresa estaban haciendo sus propios intereses a corto plazo e iban en contra de los accionistas que tienen intereses a largo plazo. Pero si los accionistas no tienen capacidad para controlar esto, serán víctimas. Esto puede pasar en empresas familiares.

Parte de la literatura dice que en las empresas familiares no tenemos problemas de agencia, porque como somos miembros de la familia este problema entre el principal y el agente no lo tenemos. Hay otra parte de la literatura que demuestra que sí lo tenemos.

¿En todas las empresas familiares se dan problemas de agencias de la misma forma que se dan en las que no son familiares? Probablemente no.

El problema de agencia en algunas formas existe también en las empresas familiares. Tiene que asegurar la viabilidad y la competitividad de la empresa, lo cual significa que cuando los directivos de la empresa explican cuál es la situación del entorno competitivo, qué medidas pensamos tomar para reaccionar a lo que está pasando, o mejor, como nos dice la literatura, para anticipar lo que pasará en el mercado, etc., el consejo de administración tiene que decir que sí, que no...

Hay momentos en que el consejo de administración tiene que decir a los directivos de la empresa: "Tenemos que lanzar una chaqueta detrás de un muro y luego correr a recogerla". Es difícil, pero tenemos que hacerlo si

queremos sobrevivir, porque aquí está llegando demasiada presión en la situación en la que estamos y tenemos que superar obstáculos para sobrevivir.

Un consejo de administración que no tiene conocimientos técnicos adecuados difícilmente podrá entender que es el momento de tomar decisiones de un tipo o de otro.

Si está influenciado con ciertas preferencias personales, como por ejemplo defender los intereses de la rama familiar que yo represento, que me ha pedido representar esos intereses particulares de la rama en la asamblea o en el consejo de administración, olvidaré los problemas de la empresa y me concentraré en los problemas de lo que mi rama familiar está pidiendo.

Será un criterio de representatividad que tenga en cuenta el hecho de que nuestro porcentaje de participación en el capital de la empresa no es proporcional a lo que nos gustaría o cosas de éstas, o que tenemos que establecer las normas para que un número igual de miembros de las ramas familiares de cada rama puedan entrar a trabajar en la empresa, etc.

Porque si de la rama A entran dos, de nuestra rama tienen que entrar tres, porque tenemos un porcentaje de capital que es un poco mayor que el de la rama A. Pero eso no son temas de los que las empresas viven: eso son temas de los que las empresas mueren habitualmente.

Tiene que defender los intereses de los accionistas, no de unos accionistas: de todos los accionistas. Esto se hace si la empresa funciona bien. Sus tareas, consecuentemente, son establecer las políticas, las estrategias, los planes, los programas y los presupuestos con la colaboración de los directivos. Pero la conducción de esto le compete al consejo de administración. Tiene que elegir y dirigir la dirección. Si los miembros de la familia no están suficientemente preparados, este tema incluso se les puede retorcer en contra.

Me viene a la memoria, cuando era muy joven (creo que estaba aún en la universidad), en Italia, uno de los escándalos que de vez en cuando vivimos: fue el escándalo del Banco Ambrosiano, que se hundió y hubo muchos problemas. Había un enorme grupo editorial, que era el grupo editorial Rizzoli. La familia Rizzoli estuvo muy comprometida con este escándalo y los dos hermanos fueron a la cárcel. Después de unos años, Angello Rizzoli Júnior, que actualmente es productor de cine, hizo una entrevista con Enzo Biaggi. Éste le pidió: "Usted, después de estos años que ha pasado en la cárcel, ¿qué piensa de lo que ha pasado?" Y este hombre dijo: "Aquí me he dado cuenta de que lo que me parecía una injusticia en el momento en que me ponían en la cárcel, en realidad no lo fue. Ahora yo estoy pagando lo que reconozco una deuda a la sociedad.

¿Cuál es mi deuda? Yo no tenía ni idea de lo que pasaba en estas empresas. Mi hermano y yo no teníamos capacidades para hacer el trabajo que hacíamos, pero teníamos el poder para hacerlo. Como no teníamos capacidades, nos apoyamos en unos consultores que nos hacían firmar papeles y nosotros firmábamos. Me he dado cuenta de que esta

responsabilidad no se puede interpretar de esta forma. Hubiéramos tenido que tener conocimiento suficiente para valorar a nuestros consultores, para entender lo que nos estaban haciendo firmar y nuestra responsabilidad está en nuestra ignorancia”.

A posteriori es muy simple decir: “Claro, es así”. Pero si miramos la historia de estas personas, el padre fundó este imperio partiendo del taller. Él empezó en el taller como compositor de tipos en una tipografía. Fue subiendo y subiendo hasta llegar a comprar el periódico y construir un imperio. Cuando sus hijos entraron en la empresa, les hizo hacer su mismo recorrido. Dijo que sus hijos tenían que empezar por abajo. Empezar por abajo en una empresa que es pequeña y va creciendo significa algo.

Empezar por abajo y seguir cierta carrera en un imperio de aquellas dimensiones es algo muy distinto. El día que el padre murió, los hijos, si habían llegado a ser buenos redactores de un periódico, que es algo muy distinto a ser consejero delegado de una empresa de gran tamaño (implica conocimientos, responsabilidades distintas, etc.), no se habían preparado para desempeñar el papel que tenían que desempeñar. Se habían preparado para ser buenos directivos de tercer nivel de una empresa. Es algo distinto.

Los consejeros de administración tienen que ser motor de la expansión. ¿Cómo puede una persona de la familia que no conoce las características del sector industrial en que la empresa opera, de los mercados en que la empresa compite y debería competir, de las tecnologías en que la empresa está o no está, pero que le podrían importar de aquí a unos años o cosas de estas, hacer de motor de expansión, de la evolución y del cambio de la empresa?

He visto frecuentemente en consejos de administración de empresas familiares a personas muy amigas mías para las que el criterio de composición del consejo era: la persona más anciana de la familia hace de presidente, la cual acaba siendo, después de muchos años, la esposa sobrevivida del último de los hermanos de la última generación anterior. No hay nada malo en respetar a estas personas, pero su aportación al consejo de administración, ¿cuál puede ser?

Ni el hermano que trabajaba en la empresa y que tuvo el cargo de director general o cosas de éstas, del que podemos decir que nos aporta su experiencia.... No: su esposa, que en los únicos momentos en que entró en la empresa era cuando una vez al año celebrábamos la fiesta de Navidad con los obreros y ella estaba allí distribuyendo paquetes con juguetes a los hijos de los obreros, cosa muy noble y amable, pero no sabe nada de la empresa.

Y ésta es la presidente. ¿Cuál será su equilibrio de presidente al dirigir la actuación del órgano de gobierno? Ella está pensando en sus nietos. “Aquel nieto que está haciendo la carrera universitaria, quizás tenga algunos problemas y sería bueno que le encontráramos un sitio tranquilo aquí en la empresa donde pueda trabajar y no enfrentarse con el mar inseguro que hay ahí fuera”. Y aquel nieto que se tiene que casar, le tenemos que dar

dividendos para que se pueda comprar un piso y arreglarlo. Son éstos los temas que tiene en su cabeza, más o menos.

Luego decimos que a las demás ramas familiares les vamos a poner en representación del porcentaje capital. He visto estatutos que de tanto en tanto van cambiando las calificaciones para tomar decisiones: como el capital está repartido en un número más amplio de personas, se amplía el número de personas que tienen que decidir cualquier cosa. He visto un estatuto con una mayoría de 85% en la asamblea ordinaria. Es decir, las decisiones en la asamblea ordinaria se tomaban al 85%, cuando el porcentaje más reducido de capital era del 17%, lo cual significa que o hay unanimidad o no se decide nada. ¿Quién tiene que orientar la asamblea en decisiones de este tipo?

Sería bueno que los socios de la asamblea conocieran algo de dirección de empresa, pero no necesariamente son profesionales. ¿Cuál es el órgano que tiene que orientar las decisiones de la asamblea? El consejo de administración. Pero si un consejo de administración no tiene suficientes conocimientos frente a una decisión de la asamblea, puede decir que tienen razón y que tienen poder para hacerlo. No les voy a decir que están tomando una medicina que les mata, porque además esto me puede dañar. Me dirán que como no estoy conforme con sus decisiones, mejor que no esté como consejero.

Hay una línea de pensamiento que es dominante en el campo de los consejos de administración que es la **teoría de agencia**, donde hay dos actores que se enfrentan: el *principal* y el *agent*. El *agent* es el que tiene que actuar en los intereses del *principal* y el *principal* no tiene que confiar en la acción del *agent* y tiene que controlarlo. Ponemos un acento en el vocablo "control" que utilizan los franceses, que es más un control "inspectivo". La literatura económica está llena de teoría de agencia. Es un modelo interesante, nos ayuda mucho a entender unas cosas, pero siempre digo a mis estudiantes que son modelos. El mundo es el mundo, el mapamundi es el mapamundi. El mapamundi me ayuda a entender algo sobre el mundo, pero no me lo explica todo; lo mismo pasa con la teoría de la agencia, es decir, me ayuda a entender unos fenómenos, pero no me lo explica todo.

Otra teoría es la teoría de la **stewardship**. Es una teoría que se ha desarrollado más recientemente y dice que no sólo hay comportamientos egoístas en los actores: también hay comportamientos cooperativos. Los órganos de gobierno de la empresa tienen que fomentar esos comportamientos cooperativos y ellos mismos tienen coincidencia de interés con los propietarios de la empresa y con sus directivos.

En el caso de una empresa familiar se dice que este modelo es muy actual, porque habitualmente el consejo de administración es donde hay miembros de la familia, es parte de la familia, que también es accionista. Así que actuar con una idea de *stewardship* no es difícil.

En principio es verdad, pero esto nos tiene que llevar a pensar en el momento en que me nombran como consejero de administración de esta

empresa, yo soy consejero de administración de la empresa. No soy el representante de una porción del capital dentro del consejo de administración.

Es un cambio cultural asombroso, porque hace que las preguntas que yo me hago en mi trabajo cambien radicalmente. Hay un ejemplo de esto en el juramento hipocrático en medicina.

Actitudes de los Consejeros

Juramento Hipocrático

Llevaré adelante ese régimen, el cual de acuerdo con mi poder y discernimiento será en beneficio de los enfermos y les apartará del perjuicio y el terror. A nadie daré una droga mortal aún cuando me sea solicitada, ni daré consejo con este fin. De la misma manera, no daré a ninguna mujer supositorios destructores; mantendré mi vida y mi arte alejado de la culpa.

No operaré a nadie por cálculos, dejando el camino a los que trabajan en esa práctica. A cualesquier casa que entre, iré por el beneficio de los enfermos, absteniéndome de todo error voluntario y corrupción, y de lascivia con las mujeres u hombres libres o esclavos.

Guardaré silencio sobre todo aquello que en mi profesión, o fuera de ella, oiga o vea en la vida de los hombres que no deba ser público, manteniendo estas cosas de manera que no se pueda hablar de ellas.

Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

Los médicos, más o menos en todas partes del mundo, ahora lo están cambiando, pero según el original de lo que escribió Hipócrates, "llevaré adelante ese régimen (régimen propio de la medicina), el cual de acuerdo con mi poder y mi discernimiento será en beneficio de los enfermos y les apartará del perjuicio y del terror".

Cuando yo me interpreto como consejero de administración o simplemente como consultor de una empresa, la pregunta que me hago es: ¿quién es mi enfermo?

Mi enfermo es la empresa. Si interpreto que mi enfermo es una rama familiar, le hago de consultor como rama familiar y no estoy en el órgano de gobierno de la empresa. Le ayudo para que tome decisiones que sean acertadas, que defiendan sus intereses, pero el lugar acertado donde defender esas posturas no es el consejo de administración.

A nadie le daré una droga mortal. ¡Cuántos bancos tendrían que aprender esto...! ¡Cuántas drogas mortales han sido dadas a empresas por parte de los bancos! Aun cuando me sea solicitada. También por los consultores, no siempre es culpa de los demás: hay consultores que damos drogas muy pesadas. "A nadie le daré una droga mortal aun cuando me sea solicitada ni

daré consejo con este fin. De la misma manera, no daré a ninguna mujer supositorios destructores y mantendré mi vida y mi arte alejado de la culpa”.

Si hacemos el ejercicio de trasladar esto a la vida de empresa, de actualizarlo al tiempo actual, interrogándonos sobre cuál es el régimen, quién es el enfermo, cuáles son las drogas mortales... Cada uno de nosotros puede encontrar muchos caminos para interpretarlo, pero todos esos caminos nos traen a la necesidad de tener conocimientos adecuados para tener discernimiento, para saber entender las consecuencias de nuestras decisiones, para entender que si yo no entiendo de conducción de empresas y quiero hacer funcionar bien una empresa, tengo dos alternativas: o aprendo lo suficiente o aprendo a evaluar criterios para nombrar externos.

El nombramiento de externos ayuda mucho, lo cual es raro, porque los miembros de la familia tienen que seguir sus intereses personales, sus actitudes personales y no siempre pueden tener interés, pero cuando vamos a nombrar externos...

Por ejemplo, una familia que estaba pasando de la idea de todos los de la familia dentro, con poca o mucha competencia, con mucho o poco conocimiento, etc., de repente decidieron que iban a nombrar un director general externo, que le nombrarían consejero delegado y que tuviera todos los poderes. Cuidado. Porque lo que estáis haciendo en la situación en que está vuestro patrimonio, con todo concentrado en esta empresa en este momento, es como si cogéis el bolsillo y se lo dais a esta persona.

Como no soy capaz de administrar mi bolsillo, te lo doy para que lo administres. Tenéis que tener formas de controlar su actuación para saber, con el paso del tiempo, si merece la confianza que le estáis dando. Y antes de dárselo, tenéis que saber evaluar si merece, a priori, vuestra confianza o no la merece. ¿Qué hacen los propietarios responsables?

Propietarios responsables

- **Que entiendan correctamente el papel del propietario (conocer los códigos, los estatutos, etc.)**
- **Que sepan evaluar su patrimonio (leer un balance)**
- **Que tengan conocimientos mínimos de estrategia y organización (lo suficiente para discutir con sensatez en la junta general de accionistas)**
- **Que sepan hacer preguntas acertadas a los miembros del Consejo de Administración**

Son propietarios que entienden correctamente su papel, que entienden que es distinto ser propietario del capital de la empresa y ser propietario de la empresa, que ser propietario del capital de una empresa implica responsabilidades que quizás los códigos ni discuten.

En el código civil habitualmente se habla de derechos de los socios, no se habla de responsabilidades de los socios. Pero, ¿tiene responsabilidades el portador del capital? En el momento en que en la asamblea de accionistas tomamos decisiones que impiden un correcto desarrollo de la empresa, ¿podemos decir mañana que hemos tenido la responsabilidad del hundimiento de la empresa? Yo diría que sí.

Esto tiene implicaciones sociales: los colaboradores de la empresa, los proveedores, los bancos y todos los *stakeholders* que estarán afectados por nuestras decisiones.

Para esto es oportuno que los miembros de la familia a los que pensamos trasladar acciones de la empresa conozcan los códigos. Los conozcan ellos, no sus abogados, que ya sabemos que los conocen. No tienen que ser todos abogados, pero se tiene que discutir con los abogados sabiendo de lo que estamos hablando.

Hoy en día se habla mucho en medicina del consentimiento informado del paciente. El paciente tiene que dar su consentimiento, pero éste tiene que ser informado. El médico tiene que informar al paciente de... Cada uno de nosotros tiene en casa una enciclopedia de medicina, a pesar de que todos los médicos nos dicen que nunca miremos la enciclopedia de medicina, porque sentirás todo lo que vas leyendo: "Esto lo tengo". Cualquier cosa que lees, crees que tienes los síntomas. Pero al igual que tenemos una enciclopedia de medicina, sería bueno tener un código y, antes de ir al abogado, leerse el código y ver qué dice.

También se deben conocer los estatutos de la empresa. Es increíble el número de veces que me ha pasado ver en una empresa que la asamblea de los socios toman decisiones que van en contra de los estatutos. Los estatutos los escriben los abogados, los aprueban los notarios y se ponen en un cajón. El único que sabe algo de esto es el secretario de la asamblea o del consejo que de vez en cuando dice que se tiene que convocar la asamblea. ¿Cuántos días antes se tiene que convocar? Y esto es lo más profundo que a veces se conoce.

Que sepan evaluar el patrimonio. Es increíble la cantidad de veces en que los miembros de la familia, incluso los accionistas, tienen una idea equivocada de la entidad del patrimonio de la empresa.

Hace unos años discutí con un socio importante de una empresa muy pequeña de pasta en Italia. Se creía competidor de Barilla y que eran como Barilla, que eran un poco más pequeños, pero que eran importantes. Esta familia era la más importante del pueblo donde estaban sus establecimientos, y este hombre había crecido con la idea de ser el hombre más importante del país. Ya no era el pueblo; ahora era el país.

Él estaba en la comunidad de los más importantes del país. Sería como decir que estoy cerca de un premio Nobel, porque estudié en una escuela de negocios. Lo siento, no tengo el premio Nobel.

Por otra parte, he hablado con personas que son propietarias de patrimonios muy importantes que me dicen: "Nosotros no somos Microsoft; nuestro patrimonio no vale nada, porque para tener un patrimonio importante hay que estar en la lista de los primeros 10 de Forbes, si no, no eres importante y no merece la pena tener cuidado de ello, porque es algo ínfimo".

En este caso y en el otro, estas personas tienen ideas equivocadas y la responsabilidad no es sólo suya: también lo es de sus padres, porque no les enseñaron a evaluar correctamente el patrimonio familiar.

En ambos casos no es una casualidad, porque la política familiar era no dar a conocer a los miembros de la familia la identidad del patrimonio. Cuando no damos a conocer, no es que la gente esté contenta de no conocer, sino que se hace su propia película y acaba creyendo que es la realidad. Eso pasa siempre en las situaciones en que pensamos que deberíamos saber algo y no tenemos información.

Ponemos la poca información que tenemos y nos construimos una película y al final decimos que ésta es la verdad. Así que para evaluar el patrimonio, por ejemplo, tienen que saber leer un balance. No es difícil leer un balance. Se puede aprender en menos de una semana. Hoy en día, con los ordenadores, toda la parte más aburrida de hacer análisis de balance la hacen ellos. Con el cuadro de la cuarta directiva de la Unión Europea que nos dice que el balance se hace así, todos los números ya están a punto y no tenemos que manejarlos demasiado.

Se trata de saberlos interpretar. Nosotros, cuando vamos al analista que nos hace el análisis de la sangre, luego lo llevamos al médico para que lo interprete, pero por la calle lo vamos mirando: "A ver: ¿el nivel de hierro está bien o está mal?". Allí hay el límite mínimo y el límite máximo y más o menos vamos al médico con una idea de si tengo algo o no tengo nada.

Luego le haremos preguntas: ¿cómo es que esto sale más de lo que tenía que ser? Él nos explica si sí o si no, pero sabemos qué preguntas hacerle. Pasa lo mismo con el balance. El análisis del balance, con todos aquellos índices que salen en la lista, es lo mismo: es preguntarse cuál es el estado de salud de esta empresa.

La muestra de sangre que tiene que estar ahí debe ser la mía, porque si el balance del que hemos hecho el análisis es el balance que nominativamente es de esta empresa, pero en realidad es un balance que no le corresponde, no me ha servido para nada.

Que tengan conocimientos mínimos de estrategia de organización, incluso los accionistas: que entiendan qué es estrategia de empresa; que entiendan qué es un análisis de un sector industrial.

No es difícil hablar de competidores, proveedores, clientes, potenciales entrantes, productores de productos sustitutivos y dar a entender qué significa ser una empresa mononegocio, plurinegocio, qué implica ser uno o ser otro..., se puede entender. Incluso un médico, un filósofo, un ingeniero o cualquier persona puede entender de esto. No se trata de decirle: "Cualquier carrera de estudios que tú elijas, tienes que hacer un máster en...". No es éste el tema.

Es decirle de la forma menos aburrida posible, y por eso es tan importante el consejo de familia. "Prepárate para saber ejercer con responsabilidad tu papel de socio". Aprendes a ejercer tu discrecionalidad sin caer en el arbitrio. Aprendes a orientar tus decisiones de forma que tengas en cuenta las consecuencias y que estés dispuesto a aceptarlas, sean las que sean.

Que sepan hacer preguntas acertadas a los consejeros de administración. ¿Por qué este año vamos a repartir menos? ¿Qué pasaría si repartiéramos más? ¿Por qué no estáis pidiendo una intervención en el capital de la empresa? ¿Qué pasaría si contestáramos que no? ¿Qué alternativas habría? ¿Cómo se debería modificar nuestra participación en el capital de la empresa? Y esto, ¿en qué modo va a afectar en caso de crecimiento de la empresa? ¿Por qué habéis puesto este importe en el presupuesto de la formación de directivos, nos hacéis gastar 200.000 euros este año?

Que sepan entrar en la gestión por lo que es acertado y que sepan distinguir su papel de socios del papel de quien gobierna. Pensar en el ordenamiento público quizás nos ayude. Habitualmente en los países que tienen parlamento, en las repúblicas parlamentarias, o en cualquier sistema, están claros los papeles de los distintos órganos.

Si pienso en mi país, el órgano soberano es el Parlamento, luego está el Gobierno y después la burocracia. El Parlamento es la asamblea donde se representan los intereses de los accionistas. En el Parlamento nosotros encontramos una situación que es muy parecida a la asamblea de las empresas familiares, porque en el Parlamento están los que han tenido voto; en la asamblea de socios de una empresa familiar están aquellas personas de la familia que tienen capital de la empresa, pero están allí representando sólo sus propios intereses, están allí muy frecuentemente representando a la familia, unos miembros de la familia, los de la rama a la que pertenecen, los del núcleo familiar al que pertenecen, etc.

Cuando yo participo en la asamblea de socios de mi empresa, no me olvido de que tengo esposa e hijos, que no son socios de la empresa, pero quizás mis hijos un día lo serán. Mi esposa tiene interés en las decisiones que tomamos como socios de esta empresa y cosas de éstas. Así que hay una relación no muy lejana de ésta. El Gobierno establece políticas, pero no actúa. Los que actúan son los jefes de los ministerios que forman parte de la burocracia, que son los directivos de la empresa. El consejo de administración desempeña un papel muy parecido al papel de un gobierno en un sistema republicano. Tiene poderes, pero actúa a través de, en ejercer este poder.

Cualidades de los Consejeros

- **Virtudes humanas**
 - Honestidad e integridad
 - Discreción y confidencialidad
 - Objetividad
 - Independencia
 - Ser modelo de actuación
- **Actitudes en el desempeño de las responsabilidades**
 - Deseo de contribuir
 - Comprometerse y tomar riesgos
 - Entusiasmo
 - Flexibilidad
 - Ganar la confianza de la familia, actuar como fiduciario
 - Trabajar en equipo, arbitrar y lograr consensos
 - Responsabilidad (*accountability*) con la empresa, la familia y la dirección. Saber controlar
 - Experiencia y sensibilidad en el trato con las personas

Salvatore Tomaselli
salvo.tomaselli@studiotomaselli.it

Hay unas virtudes humanas que es bueno tener presentes y que ayudan: honestidad e integridad. Fomentar discusiones de vez en cuando entre miembros de la familia jóvenes, en la época de su formación, sobre qué entendemos en nuestra familia por honestidad e integridad. Una vez más, el consejo de familia tiene la responsabilidad de hacer esto. Encontrar formas para que, de vez en cuando, los jóvenes de la familia puedan discutir esto, para que nos encontren algún día pensando en la palabra "independencia". Independencia es lo que yo pienso, pero descubrí un día que así no era...

La discreción y la confidencialidad. Para las empresas no familiares, está claro que lo que se discute en el consejo de administración muere allí. Está claro que es jurídicamente perseguible que el consejero de administración salga del consejo a contar a alguien: "Hoy hemos decidido esto".

En las empresas familiares este tema es muy delicado. En el momento en que me voy a casa, ¿le cuento a mi esposa lo que hemos discutido o no? En el momento en que nos encontramos con nuestra rama familiar, ¿le voy a contar a mi esposa lo que hemos discutido o no? ¿Lo hago a los socios o a los familiares?

Si nuestra empresa está cotizada en bolsa, ¿puedo hablar a familiares que no son socios de un tema que quizás pudiera confiar a socios, pero no a los no socios?

Cuando introduzco este tema, les pregunto: ¿qué cambia si la empresa está cotizada o no? Pienso que en situaciones en que la empresa familiar tiene a sus espaldas una familia bastante amplia, las normas de las empresas cotizadas se tendrían al menos que tener en mente, porque al final las normas de las empresas cotizadas buscan transparencia, lo que los anglosajones llaman *accountability*, es decir, saber dar cuenta de las

propias acciones a los que nos han mandado para actuar. Y éstas son cosas que también necesitamos saber para las empresas familiares.

Transparencia sí, pero en el marco legal. *Insider trading* está castigado también en las empresas cotizadas. Yo no puedo a veces decir cosas a los socios fuera de los órganos. Si tengo que dar comunicaciones a los socios, se las tengo que dar en la asamblea, a todos. Lo que no puedo hacer es decir a unos socios: "Te paso esta información como consejero de la empresa para que vendas o compres...".

La objetividad se adquiere con el conocimiento técnico. No es el único instrumento, pero el tener conocimiento técnico facilita la objetividad. La falta de objetividad, la que llamamos subjetividad, muy frecuentemente es el dominio de mis preferencias personales en la toma de mis decisiones. Si esta preferencia personal está influenciada con un conocimiento técnico adecuado, diré que no conseguiré mi objetivo.

Muy frecuentemente los problemas de las empresas familiares no nacen de personas con mala fe y con mala voluntad. Cuando por medio hay mala voluntad, hay un cáncer y los cánceres se tienen que operar. Ése es otro tema.

Muy frecuentemente los problemas en las empresas familiares son causados por personas con buena voluntad. Recuerdo que cuando estudiaba en el IESE estaba Juan Antonio Pérez López y un día en una clase nos dijo: "Dios nos guarde de las personas de buena voluntad". "Juan Antonio, eres católico, además...". Tienes que añadir "si no tienen suficiente conocimiento".

Porque, dijo, una persona que tiene mala voluntad y buen conocimiento, sabe cuándo llega el momento de parar en su mala actuación. El que no tiene suficiente conocimiento, actúa mal y, como tiene buena voluntad, quiere recuperar y se agita. Con buena voluntad va haciendo cosas que producen daño. Esto lo he visto varias veces. Os garantizo que es una pena.

Es una pena, porque de todo lo que estamos diciendo no es difícil actuar, sólo pido un poco de intencionalidad. Sólo pido hacerlo de forma difundida. Algo que he visto en mi vida, además en un catalán, cuando estaba haciendo mi tesis doctoral.

Entre las personas que entrevisté para mi tesis estaba Antonio Puig y me fui a su oficina a visitarlo. Para mí, Antonio Puig era como si me hubieran dicho Agnelli en Italia. Una vez en la oficina de uno de los mejores consultores que hay en Italia, también consultor de esta familia, su secretaria le pasó al teléfono una llamada y yo vi que esta persona se levantaba al teléfono, cuando habitualmente al teléfono uno no se levanta para contestar. Pero era tanta la importancia...

Para mí Antonio Puig era igual. Me dejó entrar en su oficina, entré al fondo y él estaba concentrado haciendo algo. El único gesto que hice fue éste, me paré allí, pasaron tres minutos, una eternidad para mí. Imagínense un joven que está allí esperando a este señor mayor, importante, que te tiene que

decir algo, etc. Al final, muy amablemente me dijo: "Le pido disculpas. Ayer nació otro nieto y estaba pensando que se hará de la empresa el día que haga 23 años, porque es la edad en que puede pensar entrar en la empresa, si tiene requisitos".

Esto pasó en aquel momento y ahora creo que las cosas han cambiado desde el punto de vista de edades, etc. Ésta es una actitud poco común y positiva en las empresas familiares, es decir, tener una visión a tan largo plazo. Y no era un nieto hijo de su hijo, tan sólo era un miembro de la familia en su conjunto. Él estaba pensando qué iban a hacer dentro de 23 años y que tenían que hacer para poder seguir.

Sr. Antonio Gallardo

Creo que ha sido una exposición muy interesante por parte del profesor Tomaselli y, como siempre, es muy importante que ahora establezcamos un coloquio y que empecemos a ver las dudas que tengamos o cosas que queramos saber, etc. Como siempre, voy a hacer yo la primera pregunta, porque si no se rompe el hielo, esto cuesta más. Profesor, un tema del cual usted ha hablado bastante, aunque es una temática más de tercera generación, creo que es importante: es el tema de las ramas. ¿Usted ve normal este tema de las ramas o cree que, sean más o sean menos, siempre ha de ser "una" familia?

Profesor Tomaselli

Creo que en esto tiene razón John Ward cuando dice que cada familia lo interpreta a su manera, pero es algo que se tiene que pensar. Se tiene que pensar a tiempo. Si pensamos que en nuestro caso queremos interpretarnos como una familia o como una federación de ramas familiares, porque los instrumentos con que organizarlo quizás cambian.

Hay implicaciones positivas y negativas en ambos casos, porque, por ejemplo: en una familia en cuarta generación que se haya interpretado hasta este momento como un conjunto de ramas familiares, es bastante costoso en términos de esfuerzo, reconstruir una cultura familiar de "somos todos un conjunto", porque ya la cultura está permanentemente orientada a la rama.

El patrimonio está formado de forma que se han tenido en cuenta las ramas. Es difícil que se pueda volver a la idea de "somos todos una familia". En este caso se tienen que organizar instrumentos que permitan gestionar de esta forma y permitan la gobernabilidad de esta forma.

En esos casos habitualmente se dice: "Vamos a hacer subholdings familiares". Esto, bajo perfil patrimonial y jurídico, puede ser útil. Bajo perfil cultural tiende a extremizar la lógica de que yo soy miembro de una rama familiar y no de una familia en su conjunto.

Para equilibrar esto se pueden empezar a hacer reuniones en las que una vez o dos veces al año todos los miembros de la familia se junten para hablar del terreno común, para decir que son miembros de una misma familia; después cada uno tendrá sus intereses. Creo que la cultura de "somos una única familia" puede tener más ventajas, pero se tiene que empezar muy pronto. Diría que en segunda generación tenemos que poner medidas para que en las futuras generaciones se interprete así, y no siempre es fácil. Esforzarse para intentar ser algo que no nos corresponde, en mi opinión, sería un daño de mayor riesgo.

Participante

Hace un rato se comentaba en el ejemplo de Parmalat que en el consejo de administración había dos pseudoindependientes. ¿Cómo hacer hoy en día para que la empresa familiar pueda nombrar esos independientes? ¿Qué características deben tener para que no caigan en convertirse en pseudoindependientes? Porque definitivamente alguien de la familia los debe nombrar una rama de la familia los nombra.

Profesor Tomaselli

El tema de los independientes ha dominado la literatura sobre consejos de administración en todos los 90. El término "independencia" afecta a muchas facetas.

Hay un tema de la independencia que está conectado con el aspecto económico. Cuando yo estaba escribiendo mi tesis doctoral, encontré un acta de la Asociación de Consejeros de Administración de Estados Unidos en la que decía que un consejero de administración no tenía que aceptar una posición en un consejo de administración de donde sacara una retribución a su rédito mayor al 10% del total. Esto se entiende.

¿Cuál es el momento de más independencia de un consejero de administración? En el momento en que él dice que no está conforme con las decisiones que se están tomando, son decisiones graves y se va.

En el momento en que un consejero de administración dice "me voy", está lanzando una señal muy fuerte a los socios y a la comunidad. Está diciendo a los socios que en el consejo de administración pasa algo. Si los socios se preocupan por el tema, le prestarán atención. Me ha pasado montones de veces dimitir sin que nadie me haya preguntado por qué. Dimitir por esas razones; me ha pasado tres o cuatro veces, que en mi vida no son pocas, decir: "Yo dimito porque en mi opinión las decisiones que el consejo de administración está tomando van a destruir la empresa". Ni un socio me ha llamado para preguntarme por qué dimitía. En las notas estaba muy claro por qué iba a dimitir.

Otro tema de independencia está conectado con la independencia jerárquica. A veces se dice: "Vamos a nombrar un independiente y el

independiente será el director del banco con el que tenemos relaciones de financiación". ¿Es verdaderamente independiente esta persona? En el momento en que tiene que tomar decisiones que le pueden afectar como director del banco, ¿qué decidirá? ¿Decidirá lo que le es más conveniente como director del banco o lo que le es más conveniente como director de esta empresa incluso si le puede dañar como director del banco? ¿Decidirá lo que le es más conveniente para su carrera profesional personal? No hay nada en contra por tener un director de un banco en un consejo de administración, pero mejor que no sea el director del banco con el que trabajamos o con el que trabajamos más. Lo mismo vale para el contable, abogado, etc.

Otro tema de independencia es el conocimiento profesional. Si yo cojo a un independiente, que es absolutamente independiente bajo perfil económico, bajo perfil de sus relaciones, pero no tiene nada que aportar, su independencia simplemente es inútil, no sabe ejercerla, porque no tiene criterio para ejercerla. El tema del independiente es, en realidad, un tema bastante complicado.

Hay comunidades financieras en que es más fácil encontrar consejeros independientes, y comunidades financieras o económicas en que es más difícil. Hoy en día hay organizaciones que se están desarrollando en este campo. Hay profesionales que lo hacen de profesión, etc.

Pero, estoy conforme, es un tema bastante complicado, lo cual no significa que no se tenga que perseguir en cierta medida. Pero al mismo tiempo se tienen que independizar los que son dependientes. Se tiene que crear capacidad de juicio en los miembros de la familia. Habitualmente los directivos no familiares que participan en el consejo de administración tienen conocimientos técnicos, y allí la falta fundamental es la independencia jerárquica y económica. La razón fundamental por la que se encuentran en una posición muy difícil para decir que no en ciertas circunstancias es su independencia jerárquica y económica. Gracias.

Participante

Al hilo de esto mismo, de los independientes, ¿cuánto tiempo cree que es el ideal para mantener a un independiente dentro de un consejo, si ponemos de media cuatro reuniones anuales? ¿Cuántos años serían?

Profesor Tomaselli

Me enseñaron una vez que la razón por la que los presidentes de los Estados Unidos de América pueden hacer sólo dos mandatos es que en el primero aprenden. De hecho, se dice que en el primer mandato el presidente de los Estados Unidos de América está en valía de sus colaboradores y de la burocracia. En el segundo ya ha aprendido y gobierna. En el tercero hubiera aprendido demasiado.

No digo que el ideal también sean dos mandatos para los consejeros independientes; depende también de la amplitud que prevén los estatutos. Pero con más de ocho años es difícil que un consejero de administración pueda aportar mucho.

Me ha enseñado mi maestro que es oportuno irse de un consejo de administración en el momento en que, cuando se hace una pregunta, la contestación que yo mismo doy como consejero es más "sé por qué no se debe hacer" que pensar en las razones por que deberíamos intentarlo.

Cuando uno está dentro de una empresa, aprende cuáles son las razones por las que algo que sería bueno hacer, no podemos hacerlo. Éste es uno de los problemas de los directivos de la empresa. Están tan involucrados en los problemas que manejan en el día a día, que cuando les vas a decir "¿por qué no vamos a ese mercado?", te dicen que lo han pensado, pero que tienen éste o aquel problema. Todo esto nos lo impide.

Entre los papeles de un consejo de administración, hay que preguntar temas de este tipo. En el momento en que ya lo sabes tú, por qué no se puede hacer, ya los conoces demasiado. No sé si sirve como contestación, pero es lo que he aprendido.

Un tema más. Quizás es oportuno que no se hagan cambios repentinos, en el sentido de que lo que quizás no es bueno es que tú nombras a dos consejeros externos, por ejemplo, en un consejo de cinco personas, tres internos y dos externos, los nombramos este año y de aquí a ocho años vamos a sustituir los dos.

No: es mejor que después de una época, sustituyes uno y luego tienes otro para que le pase la experiencia. Porque uno de los problemas reales de los externos es que puede pasar una época más o menos grande antes de que se entreguen, del sector, de las características de la empresa, etc. Si cada cuatro años pierdes todo el aprendizaje de toda persona del consejo, el consejo actúa de una forma muy discontinua, lo cual puede afectar a la dirección.

Participante

Las decisiones del consejo, ¿deberían ser tomadas por consenso, por mayorías, mayorías cualificadas?

Profesor Tomaselli

Depende de las decisiones. Hay decisiones que es bueno tomar por unanimidad y hay decisiones que es bueno tomar por mayoría cualificada y otras simplemente por mayoría.

En un principio, la actitud japonesa, según la cual es mejor buscar la unanimidad, es una actitud real. Es bueno buscar en la medida de lo posible

un consenso unánime. Esto no se puede traducir en una dictadura de las minorías.

Se tiene que decir que como actitud buscamos el consenso, pero esto significa que me expliques qué es lo que no te convence de las decisiones que estamos tomando y, si eres capaz de convencer a los demás de que si tú, que eres el único que lo ha visto distinto, tienes razón, nos has hecho un favor. Si nos quedamos con nuestras opiniones, también teniendo en cuenta lo que tú nos dices, es la mayoría. Depende también de la urgencia del tema, depende de en qué nos va a afectar retrasar esta decisión (un mes, dos meses, un año, etc.). Y la contestación, más que en el estatuto, que tiene que dar un marco, se tiene que encontrar en la racionalidad.

Participante

Para corroborar lo que ha dicho por alusiones, ¿se entiende que usted no aconsejaría nunca poner directivos en el consejo de administración de una empresa familiar?

Profesor Tomaselli

No.

Participante

Lo digo porque decía que un directivo estaba tan implicado en el día a día que entonces sus aportaciones también tendrán relativamente poca frescura o independencia.

Profesor Tomaselli

Pueden participar en el consejo de administración. Por ejemplo, una rotación de directivos en el consejo de administración ayuda a los directivos a salir de la perspectiva unívoca que habitualmente tiene su posición en la empresa. Sobre todo cuando tenemos organizaciones de tipo funcional.

El directivo tiene una perspectiva muy enfocada. Su mundo es su función y estar en el consejo de administración le ayuda a abrir su perspectiva, a entender mejor las relaciones que hay entre la función que él dirige y las demás funciones de la empresa, por ejemplo. Con lo cual, no soy partidario de esto. Quizás que no sean una mayoría en el consejo.

Si el consejo de administración está compuesto por una mayoría de personas que tienen una posición directiva en la empresa, de hecho está funcionando como un comité de dirección, lo cual no significa que el comité de dirección no tenga su razón de ser o sus ventajas. Claramente depende del tamaño de la empresa, depende de la ancianidad de la empresa, etc.

Por ejemplo, en una empresa en segunda generación, puede pasar frecuentemente que haya tres hermanos y dos directivos externos y que esto sea el consejo de administración, que es el consejo directivo. ¿Por qué hacer un consejo de administración en una situación de este tipo? Yo encuentro una razón cultural para hacerlo.

Les estamos comunicando a las generaciones que seguirán que nosotros gobernamos con un consejo de administración y hacemos el esfuerzo, cada vez que cambiamos de papel, de ponernos el sombrero correcto. Si estamos yo, mi hermano, mi otro hermano y dos directivos de la empresa en la mesa del consejo de administración, hacemos el esfuerzo de razonar del consejo de administración.

Nos ponemos a mano la lista, miramos cuáles son los papeles y decidimos hablar de ellos. Luego cada uno va a su trabajo a hacer la parte que le corresponde. En el momento en que tenemos que reunirnos como comité de dirección, lo hacemos como comité de dirección. Esto crea una cultura en la familia cuyos beneficios se verán quizás dos generaciones después.

Sr. Antonio Gallardo

¿Pero usted no cree que esta cultura sería mejor si además de los dos hermanos y estos señores hubiera algún independiente ya?

Profesor Tomaselli

Con el tiempo sí.

Sr. Antonio Gallardo

¿Por qué con el tiempo? ¿Cuál es el impedimento de que una empresa, sea grande o pequeña, en segunda generación no pueda tener ya algún independiente? ¿Cuál es la cosa mala que le va a dar el independiente?

Profesor Tomaselli

No le veo nada malo. Simplemente, si pienso en la evolución espontánea de las empresas, muy frecuentemente hay una época en que los miembros de esta familia empiezan a advertir la necesidad de hablar de algo y empiezan a hacerlo informalmente a la hora de comer. Nos reunimos y hablamos de este tema... y están hablando de estrategia, que nunca lo hacen, y deciden formalizarlo.

Si encuentran ocasiones en que alguien les dice que puede haber consejeros externos independientes, empezarán a pensar en eso. Quizás hoy en día hay muchas más facilidades, porque ocasiones como las que la Asociación proporciona permiten a empresas familiares pensar en ciertos

temas mucho más que antes. Incluso en los años 90 sólo había tres o cuatro personas que hablaban de este tema en todo el mundo.

Participante

Desconozco en profundidad qué se trata en el protocolo familiar, pero ¿puede ser una herramienta útil en el caso de empresas obviamente familiares en las que el capital recae en más de una familia, en las que ya se mezcla segunda y tercera generación y en las que hay discrepancias de opinión o puede haberlas, no en el plan estratégico, pero sí en la implementación, es decir, en la manera de llevar a cabo esa estrategia? Si hay una empresa en que el capital social recae en más de una familia, con lo cual también a veces se puede complicar más la gestión, porque ya no es una familia, sino que son dos, hay segunda y tercera generación, con lo cual se puede complicar más todavía la gestión y hay discrepancias de opinión que pueden llegar a ser considerables, si no en el plan estratégico de la compañía, sí en la implementación, es decir, en cómo se lleva a cabo esa estrategia que previamente se ha acordado y se ha consensuado que es la mejor en estos momentos para la compañía.

Profesor Tomaselli

Son dos preguntas distintas. La primera: en términos absolutos, ¿el protocolo familiar puede ser útil para la empresa en segunda y en tercera generación? La contestación es sí, con ciertas condiciones.

Con respecto a la segunda pregunta: ¿hay discrepancias en la actuación de la estrategia? Depende de las discrepancias. Puede ser el momento para empezar o no con un protocolo familiar.

Hay un diagnóstico que se puede hacer antes de empezar el proceso de redacción de un protocolo familiar. Imagínese una matriz donde usted pone en un eje la familia y en el otro la empresa. En el eje de la familia pone una situación de paz, una situación de disfunciones o discrepancias y una situación de crisis, y lo mismo hace en la empresa. La empresa puede estar en condiciones de rentabilidad, de unas disfunciones o de crisis. Mira en qué cuadro de esta matriz se posiciona la empresa. Si se pone en cuadros que yo defino de color rojo, es decir, si tenemos una crisis en el ámbito familiar y una crisis en el ámbito empresarial, no es el momento de pensar en un protocolo familiar. Lo podemos pensar, pero tenemos un largo camino por recorrer para ver si habrá condiciones para hacerlo. Si estamos en condiciones de paz en la familia y rentabilidad en la empresa, entonces es el momento ideal para empezar un protocolo familiar, pero casi nunca se da.

En situaciones en que hay disfunciones en una parte y buena situación en la otra, se puede empezar, pero, por ejemplo, si tenemos disfunciones en la familia quizás podemos empezar a trabajar esos temas dentro de la familia y empezar a hablar en el protocolo de los temas más relacionados con los problemas familiares. Y al revés: si las disfunciones están en la empresa y

en la familia vamos bien, empezamos a trabajar, por ejemplo, llamando a consejeros externos o asesores para solucionar los temas de la empresa, mientras empezamos a trabajar los temas del protocolo familiar más relacionados con la cultura familiar, etc. En este caso de discrepancias, el tema es: ¿por qué hay discrepancias? ¿Cuáles serían las actuaciones de cada uno? ¿Cuáles serían las consecuencias de actuar de una forma o de la otra? Al final, ¿se aceptan las consecuencias o simplemente no se ve en las consecuencias de actuar de una forma o de la otra? El tema de dónde está la discrepancia es un tema muy importante en un caso como éste.

Participante

El gerente de una empresa, ¿debe formar parte del consejo de administración?

Profesor Tomaselli

Habitualmente sí. No es malo que el ejecutivo principal de una empresa sea miembro del consejo de administración. Esto depende del tamaño del consejo y de muchas cosas. Hay varios casos en que, por ejemplo, él no es miembro con voto, pero es miembro permanente, es decir, asiste a todas las reuniones y no vota. Hay situaciones en que se dice que él vota si se trata de decisiones que no afectan a su posición y no vota si se trata de decisiones que afectan a su posición, porque puede haber momentos en que el consejo de administración se encuentre en situación de conflicto con el ejecutivo principal de la empresa, en el sentido de que, por ejemplo, las decisiones que el consejo tiene que tomar van en contra de unos deseos y unas expectativas, incluso necesidades, del ejecutivo principal de la empresa, pero el consejo de administración tiene que tomar una decisión en contra de él.

Es un tema delicado. Que participe en todas las reuniones, en mi opinión es necesario, al menos en las que se dijera que es oportuno o no; que vote en todas, se tiene que pensar. Quizás cambia si es miembro de la familia o no, en el caso de una empresa familiar.

Participante

Un socio con una participación importante en la empresa, el cual no es responsable ni profesional o, como hemos dicho, de las características que tendría que tener para ser miembro del consejo, y está actuando sólo como socio capitalista, ¿qué derechos tiene para estar en el consejo físicamente?

Profesor Tomaselli

Los derechos que le dan la ley y los estatutos. La ley dice que los consejeros de administración se eligen por proporciones de participación en

los derechos políticos. El estatuto puede incluso establecer que la parte de... He visto estatutos en los que se decía que esta rama familiar tiene derecho a nombrar un miembro, esta rama dos miembros, etc., o por cuotas de capital: el que tiene este porcentaje de capital puede nombrar un consejo de administración. Bajo perfil del derecho, las cosas están así. El código pone unos requisitos. Se pueden poner en los estatutos los requisitos más restrictivos o más amplios o no decir nada. El tema muy frecuentemente no lo pongo en términos de derechos, sino en términos de lo que tiene sentido.

Participante

Un nuevo consejero en el consejo de administración, tanto si es familiar como independiente, ¿cree usted que es importante que conozca el estilo profesional del equipo directivo que está gestionando la empresa día a día?

Profesor Tomaselli

Creo que sí. Creo que es importante que lo conozca y tiene que conocerlo si luego su misión es la de mantenerlo o de ayudar a cambiarlo. Esto en mi opinión ha sido una de las tonterías que han pasado en los años 70 respecto a los directivos y en los 90 respecto a los consejeros de administración. En los 70 hubo un momento en que parecía que se podía ser director general de cualquier empresa teniendo cualquier experiencia. Si tienes experiencia de manager, puedes ser manager. Yo he dirigido una empresa de tomates y ahora me piden dirigir una empresa de aerolíneas; puedes hacerlo, porque al final no tienes conocimientos de mérito y la gente no responderá. Se han pagado costes sociales muy altos para esto y en los 80 se entendió. En los 90 pasó el mismo tema con los consejeros de administración. El consejero está allí en alto, no se entrega en la dirección ordinaria, con lo cual no tiene ni que encontrar personas de la empresa porque él tiene que pensar en la estrategia, etc. Esto también es erróneo, porque las actuaciones del consejo luego las tienen que hacer personas. ¿Cómo puedo decir si estoy o no conforme con cierto estilo de dirección si no conozco este estilo de dirección? ¿Y cómo puedo decir que tenemos que realizar cierta estrategia si no sé si el estilo de dirección que se sigue en la empresa es compatible con el tipo de estrategia que pensamos? No, tengo que conocerlo, ya porque quiera reforzarlo porque sé que es el estilo correcto, ya porque me han llamado para ayudar de alguna forma a modificar este estilo de dirección. Gracias.

