

QUIÉN, QUÉ, CÓMO Y POR QUÉ DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA PYME FAMILIAR

El último jueves de Enero los socios de 'EL CLUB' asistentes a la jornada – debate, intercambiaron sus opiniones y experiencia alrededor del funcionamiento del Órgano de Gobierno de las empresas, como es el Consejo de Administración y de su conveniencia en las pyme familiares.

Primero se analizaron las funciones que le corresponden: *institucional, de gobierno y estratégica*.

También se habló de aquellas personas que habitualmente forman parte del Consejo y aquellas nuevas que se deberían incorporar para garantizar un funcionamiento optimizado: *consejeros familiares/accionistas, directivos familiares y no familiares y consejeros / asesores externos*.

Cabe destacar que el 28% de las pyme familiares representadas por los socios asistentes todavía no dispone de un Consejo de Administración funcional.

Se intentó clasificar los consejos de administración según su funcionalidad, destacando desde los *Independientes*, como ejemplo de los que aportan un valor añadido más importante a la pyme familiar, pasando por los *Burocráticos y ejecutivos* entre otros, hasta llegar al Consejo Decorativo que se reúne porque se tienen que firmar las cuentas anuales y que en principio no tiene ninguna otra función más allá de la formalidad sellada con una buena comida posterior. Algunos socios participaron con la inquietud de cambiar este tipo de consejo de administración que está funcionando, generalmente, porque no se ha acabado de trabajar en profundidad el relevo generacional en su familia empresaria.

Una inquietud que compartieron, también los socios, fue la mejor manera de fijar la remuneración a los consejeros familiares o no familiares. Nuestro experto Joan Alfons Torrent aconsejó hacerlo en forma de unos objetivos en función de los resultados alcanzados por la empresa. También añadió que en la época actual, en aquellas empresas que no alcancen beneficios, sus consejeros no deberían percibir esta remuneración que acostumbra a moverse alrededor del total del 10% de los beneficios anuales.

Como respuesta a la petición, hecha por unos asistentes, que exponían el caso de dos consejeros y hermanos y además uno de ellos director general en desacuerdo ante un tema como desempatar para tomar la decisión, se habló de la debatida trampa del 50-50 en pyme familiares que acaba paralizando las decisiones en la empresa y por tanto inmovilizándola. Lo más aconsejable es trabajar los temas con la voluntad de llegar a un consenso para tomar la decisión, pues si todos ven las ventajas, lo pondrán en práctica con mayor garantía de éxito. La figura del asesor externo sea consejero formal o no, facilita este debate y trabajo profundo para llegar a alcanzar el consenso, así como también puede llegar a ser una adecuada balanza en los casos del 50-50.

Unos socios aportaron su experiencia que en las pyme familiares organizadas, en las que funcionan los diferentes espacios – foros de participación, gobierno y dirección como son *Consejo de Familia, Junta de Propietarios, Consejo de Administración y Comité de Dirección*, es beneficioso contar con diferentes asesores externos que los acompañen en cada uno de estos foros para dar soporte, ayudar al buen funcionamiento y hacer también de mediadores cuando sea necesario.

Asimismo, se debatió un caso expuesto por un socio, en el cual hay cinco personas tomando las decisiones de máxima responsabilidad y paradójicamente sólo dos de ellas son administradores solidarios, por tanto son las que realmente tienen la responsabilidad ante terceros.

Se destacó la función, de '*hacer de dueño*', de '*¿quién manda realmente?*', indispensable para la buena marcha de la pyme y cómo desde la propiedad y por extensión del consejo de administración hay que velar para que esta función no quede desierta. Se dejó como pregunta abierta la inquietud de unos socios: *si ninguno de nuestros hijos quiere trabajar en la empresa, ¿qué haremos el día de mañana con nuestra pyme familiar?*

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA PYME FAMILIAR

I. FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1. Función institucional

Es una función orientada al exterior que hace referencia a la conexión de la empresa con su entorno institucional con el que mantiene vínculos; este entorno está compuesto por instituciones públicas y privadas. Por lo tanto, uno de los roles que acostumbra a llevar a cabo un Consejo de Administración es la conexión con muchas de estas instituciones, con el fin de integrar la empresa en la sociedad en la que está inmersa.

2. Función de gobierno

El consejo es el encargado de gestionar la diversidad de grupos de interés implicados en la organización, asegurándose que los órganos de gestión de la empresa satisfacen las necesidades de cada uno de estos agentes, haciéndolas compatibles entre sí. La función de gobierno en la empresa familiar es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas, y también para responder de ellas.

- **Dirigir** la empresa significa marcar la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos esenciales de largo alcance.
- **Controlar**, hace referencia a la supervisión de las tareas de dirección de la empresa que llevan a cabo los miembros de la alta dirección de la empresa, en relación con el cumplimiento de los objetivos marcados y de la aplicación de los recursos estratégicos de la organización.
- **Responder**, significa dar cuentas a todos aquellos agentes que están legitimados.

3. Función estratégica

Es una función de naturaleza interna que se orienta hacia la toma de decisiones a largo plazo, en relación con el rumbo estratégico de la organización, con la finalidad de mantener a lo largo del tiempo el mejor ajuste entre la empresa y su entorno en constante cambio.

II. FUNCIONES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

1. La planificación y aseguramiento del proceso de sucesión en la dirección de la empresa.
2. La intervención en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su compatibilidad con los intereses de la familia.
3. El aseguramiento de la disponibilidad de recursos financieros suficientes.
4. La comunicación con los propietarios y familiares relacionados, directa e indirectamente, con la empresa.
5. El establecimiento de la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo.
6. La selección del equipo directivo y, en concreto, del director general.
7. La vigilancia sobre el establecimiento de procesos de gestión adecuados y su aplicación.

8. El apoyo al acceso de recursos financieros en cantidad suficiente y en condiciones adecuadas.
9. El análisis e interpretación de la influencia del entorno económico, legal, tecnológico, etc.
10. La comunicación con los propietarios de la empresa y otros agentes implicados a través de información pertinente y actualizada.
11. La vigilancia del comportamiento socialmente responsable de la empresa y la protección y cuidado de la imagen de la empresa.

III. FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Frecuencia y horarios
- Preparación previa:
 - Convocatoria
 - Aportación de información
 - Orden del día
- Gestión del orden del día
- Dinámica del grupo
- Elaboración de actas
- Gestión de conflictos

IV. PAPEL PRINCIPAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- a. **El consejo tiene poca o nula influencia**
 - Ofrece información general
 - Mantiene lealtad a la empresa
 - Funciona como un comité asesor
 - No tiene asignada ninguna tarea importante
- b. **El consejo protege a los miembros de la familia y a los accionistas**
 - Defiende los intereses de los accionistas
 - Defiende los intereses de la familia y arbitra en las disputas
 - Establece la misión y la cultura de la empresa y las lleva a la práctica
- c. **El consejo diseña la estrategia y controla la selección de la dirección**
 - Selecciona y supervisa a la dirección
 - Planifica la sucesión
 - Evalúa los resultados de la empresa
 - Asesora sobre oportunidades y toma de decisiones de inversión
- d. **El consejo tiene un rol ejecutivo, dirige la empresa**
 - Dirige la empresa en beneficio de los accionistas
 - Lidera y conduce la empresa

V. TIPOS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Consejos Ceremoniales – Decorativos

Acostumbran a acompañar al líder máximo de la empresa. Juegan un papel de validación que a veces autentifica relativamente el ejercicio del poder ante el resto de accionistas. Aportan poco al enriquecimiento de las decisiones relevantes.



Consejos Ejecutivos – Operativos

Se ponen demasiado en los detalles del día a día de la empresa e interfieren en el trabajo de la Dirección, generalmente dificultando la agilidad en la toma de decisiones y aportando poco a la calidad de éstas.



Consejos Gobernantes – Todopoderosos

Estos consejos se toman, o pretenden tomar, el ejercicio del rol de propietarios por sí mismos. Pretenden sustituir el liderazgo en la cima de la organización y se otorgan a sí mismos un poder absoluto sobre la Dirección de la empresa. La capacidad de aportar valor de estos Consejos se ve limitada por las deficiencias naturales de la falta de unidad de mando.



Consejos Rígidos – Burocráticos

Siguen de manera muy fiel las reglas establecidas, son excesivamente formales y fácilmente se convierten en un trámite decisor que aporta poco valor.



Consejos Independientes – Formales

Consiguen separarse de la Dirección, luchan por desarrollar sus propios puntos de vista, sirven de contrapeso en el ejercicio del poder y supervisan el buen mando de la empresa por parte de la Dirección. Batallan para crear sinergia con el líder máximo.



Consejos Cogobernantes – Complementari

Estos Consejos ubican al líder máximo de la propiedad – casi siempre el Presidente del Consejo – como el jefe a quien hay que ayudar a gobernar. Son Consejos subsidiarios que se adaptan a los estilos y necesidades de este líder y pretenden crear valor construyendo la complementariedad con él.



torrentidedeu

CONSEJEROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA