

La función y las responsabilidades del Consejo de Administración en la empresa familiar

Las empresas familiares requieren mecanismos de buen gobierno para conseguir sus metas y tener éxito de generación en generación. Estas estructuras de gobierno contienen los planes, declaraciones, políticas, normas y acuerdos que permiten a las empresas familiares definir su razón de ser y su identidad. En esta nota técnica nos centraremos en una de las estructuras de gobierno empresarial más importantes de la empresa familiar: el Consejo de Administración y su conexión con el Comité de Dirección. Las principales funciones de estos dos organismos, así como los desafíos a los que se enfrentan estas estructuras de gobierno, se explican en esta nota técnica en el contexto de la empresa familiar.

Estructuras de gobierno de la empresa familiar

La Figura 1 muestra las principales estructuras de gobierno de la empresa familiar. El Consejo de Administración y el Comité de Dirección se presentan en el contexto de la estructura de gobierno de la empresa familiar al completo.

Nota técnica preparada por Lucía Ceja, Researcher Collaborator, y el profesor Josep Tàpies. Enero de 2015.
Esta nota técnica se ha escrito con la colaboración de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE.

Copyright © 2015 IESE. Copyright de esta traducción © 2015 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 9/6/15

Figura 1
Las estructuras de gobierno más importantes del sistema de la empresa familiar
(adaptación de John A. Davis, 2007)¹



El Consejo de Administración y el Comité de Dirección en la empresa familiar

El Consejo de Administración y el Comité de Dirección son los dos elementos fundamentales del gobierno corporativo de una empresa familiar. Sin uno de ellos, la eficacia de gobierno de la empresa familiar se verá obstaculizada. Ambos son necesarios para construir un futuro a largo plazo para la empresa.

El Consejo de Administración debe actuar como mentor del Comité de Dirección, pero sin interferir en su labor. Debe ayudar a los miembros del Comité a desarrollar sus fortalezas como directivos, actuando como una caja de resonancia fiable para cualesquiera ideas, conceptos o proyectos que el Comité desee sacar a colación. En todo momento, el Consejo debe supervisar de forma efectiva la labor del Comité, satisfaciendo los intereses de los accionistas y de todas las partes involucradas en la empresa familiar. El Consejo también debe actuar como el motor que impulsa o estimula nuevos proyectos, planteando al Comité nuevos retos.

Es importante destacar que hay ciertas tareas genéricas donde lo mejor es asignar roles claramente definidos al Consejo y al Comité. La Tabla 1 presenta una propuesta de reparto de competencias entre los órganos en algunas áreas clave del gobierno corporativo en la empresa familiar: la misión y los valores; la estrategia; el control; el desarrollo institucional; el desarrollo de la gestión del talento directivo y los equipos gestores; decisiones sobre inversiones y asignación de recursos; fusiones y adquisiciones, y la sucesión. Debe tenerse en

¹ J. A. Davis (2007), «Governance of the Family Business Owners», Harvard Business School, Background Note 807-022.

cuenta que la división de roles, a veces, es difusa y que no debería dar lugar a compartimentos estancos. Cualquier decisión debe estar encaminada a lograr la supervivencia de la empresa familiar a largo plazo.

En la nota técnica «Consejos de administración y buen gobierno»², el profesor Jordi Canals ofrece el marco presentado en la Tabla 1. Es interesante observar con detenimiento las diferentes responsabilidades del Consejo y el Comité utilizando la fuente original.

Tabla 1
Las responsabilidades del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo en la empresa familiar

Responsabilidades	Consejo de Administración	Comité Ejecutivo
Visión, misión y valores	Definir	Implantar
Estrategia	Aprobar	Diseñar/implantar
Control	Estratégico/financiero	Estratégico/financiero/operativo
Desarrollo institucional	Impulsar/aprobar	Impulsar/formalizar
Desarrollo de la gestión del talento directivo y los equipos gestores	Del Comité de Dirección	De toda la organización
Decisiones sobre inversiones y asignación de recursos	Aprobar	Proponer/implantar
Fusiones y adquisiciones	Impulsar/aprobar	Proponer/implantar
Sucesión	Planificar y supervisar	Colaborar

Fuente: adaptación de Jordi Canals (2004)³

Además de todos estos aspectos, el Consejo de Administración de una empresa familiar debe prestar especial atención a otros asuntos relacionados con la familia. No existe un modelo único de actividades del Consejo apto para todas las empresas familiares. En cada una, los accionistas, el Consejo y el Comité deben organizar las responsabilidades y su autoridad para establecer los objetivos y la estrategia empresarial. A continuación se describen brevemente varias tareas importantes útiles que el Consejo de Administración de una empresa familiar debe tener en cuenta.

- **Definir y salvaguardar los valores de la empresa familiar**

El Consejo debe definir los valores que regirán la vida de la empresa familiar. Éstos deben estar alineados con los valores de la familia propietaria. Cabe recordar que los valores son de vital importancia, ya que guían la selección o la evaluación del comportamiento, los objetos

² J. Canals, DGN-639, «Consejos de administración y buen gobierno», IESE, 2004. ([Disponible en IESEP](#))

³ *Ibid.*