

«Propiedad y gobierno: la empresa familiar»

A partir del concepto restrictivo de empresa familiar (propiedad y control en manos del grupo familiar y vocación de continuidad hacia generaciones futuras), el trabajo analiza los beneficios y los costes de la familia como estructura de gobierno, atendiendo al grado de concentración de la propiedad y al grado de profesionalización de la empresa. El solapamiento institucional entre la familia y la empresa genera conflictos específicos de la empresa familiar cuya solución requiere la implantación de ciertos instrumentos y órganos de gobierno exclusivos de la empresa familiar.

Famili enpresaren kontzeptu murriztailea (hots, jabetza eta kontrola famili taldearen eskuetan daude eta enpresa ondorengo belaunaldiari uzteko asmo garbia dago) oinarritzat hartuta, idazlan honek familiak, gobernu egitura den aldetik, dituen abantailak eta kostuak aztertu ditu, kontuan hartuta enpresaren jabetza zer neurritan dagoen kontzentratuta eta beraren profesionalizazio maila. Bi erakundeak, hau da, familia eta enpresa, gainjarrita egoteak berariazko arazoak sortzen ditu famili enpresan eta arazo horiek konpontzeko beharrezkoa da famili enpresarentzat bakarrik diren zenbait tresna eta gobernu organoak ezartzea.

From a restrictive definition of family firm (ownership and control in hands of a family and a vocation of continuity to future generations), this paper analyses the benefits and costs of the family as governance structure, paying attention to shareholders concentration and to the level of professional executives in the firm. The institutional overlap between the family and the firm lead to specific conflicts whose solution requires the introduction of several instruments and specific governance mechanisms of the family firm.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Concepto de empresa familiar
 3. Beneficios y costes de gobierno de la empresa familiar
 4. Organos de gobierno como solución a los problemas en la empresa familiar
 5. Conclusiones
- Referencias Bibliográficas

Clasificación JEL: G32, M13

1. INTRODUCCIÓN

El término gobierno de la empresa recoge un sistema de estructuras y procesos para dirigir (participar en decisiones de naturaleza estratégica), controlar (supervisar la labor de la dirección y vigilar la consecución de los objetivos) y responder de ello (rendir cuentas a los que están legitimados para exigirlos en relación con la marcha de la empresa), y tiene por finalidad garantizar la viabilidad económica (asegurar el desarrollo sostenible a largo plazo de la empresa) y la legitimidad de la empresa (el ser aceptada por la sociedad), Neubauer y Lank (1999).

Por su parte, Demb y Neubauer (1992) definen el gobierno empresarial como el proceso por el cual se hace que las em-

presas sean sensibles a los derechos y deseos de los interesados en ellas, es decir, de todas las personas que se juegan algo en el futuro de la empresa: accionistas, proveedores de fondos, empleados, clientes y sociedad en general. Esta última definición de gobierno corporativo pone un especial énfasis en la protección de los intereses de los distintos colectivos que intervienen en la acción colectiva de la empresa, recogiendo tanto la perspectiva financiera¹, que señala como objetivo del gobierno corporativo la protección de los intereses financieros de los inversores que proporcionan fondos necesarios para sufragar las compras de activos, como la perspectiva estratégica², que pone mayor

¹ Dentro de la perspectiva financiera se encuentran entre otros trabajos los de Mayer (1996), Shleifer y Vishny (1997), Laporta y otros (1999).

² Dentro de esta perspectiva se encuentra especialmente Zingales (1998) y Rajan y Zingales (1998).

* El autor agradece la ayuda financiera de la CICYT (SEC 1999-1087-CO2-01)

atención en la protección de intereses de los empleados que invierten en habilidades y capacidades específicas³, y la perspectiva social, que supone la incorporación de consideraciones sociales y éticas en el proceso de toma de decisiones de inversión con el objeto último de garantizar unos estándares medioambientales y unas condiciones de trabajo dignas que en definitiva contribuyan a un mundo mejor.

En definitiva, el concepto de gobierno de la empresa recoge un conjunto de mecanismos a través de los cuales una empresa se gestiona, controla y responde de sus actuaciones, haciendo especial hincapié en la protección de los intereses de los distintos colectivos que puedan sufrir las consecuencias de sus actividades de inversión. El énfasis en la protección de intereses revela que una de las finalidades principales del gobierno corporativo es evitar y tratar de resolver los conflictos de intereses entre las partes. Sin embargo, la perspectiva con la que habitualmente se estudia el tema de gobierno corporativo es la perspectiva financiera, donde el gobierno de la empresa debe de hacer compatible la responsabilidad del equipo directivo frente a los accionistas, debe compatibilizar la protección de los intereses financieros de los accionistas minoritarios con los incentivos para que el grupo de control realice ese control con eficacia. Recomendaciones acerca de la incorporación de consejeros independientes al consejo de administración, la creación de comisiones

de auditoría y retribuciones dentro del consejo, la creación de oficinas que mejoren la comunicación entre la empresa y sus accionistas..., han proliferado durante los últimos años con el propósito de mejorar los sistemas de gobierno empresarial.

El denominado Informe Olivencia sobre buenas prácticas en el gobierno empresarial ha tratado de llevar a las empresas españolas las recomendaciones sobre cómo mejorar sus sistemas de gestión y control. Pero el mismo informe afirma desde el principio que tales recomendaciones se dirigen, sobre todo, a empresas que tienen una parte muy significativa de sus acciones cotizando libremente en el mercado de capitales. Es claro que la empresa familiar está lejos de estas circunstancias pues incluso si cotiza en Bolsa será bajo la condición de que no se ponga en peligro el control familiar sobre las decisiones de su gestión. La estrecha relación entre propietarios y directivos, cuando no su plena coincidencia, convierten en irrelevantes para la empresa familiar, muchas de las recomendaciones que recogen los códigos de buenas prácticas.

Pero la empresa familiar se enfrenta a sus propios problemas de gobierno derivados de la interconexión entre familia, empresa y propiedad que se produce en este tipo de empresas. Conforme la empresa familiar madura y van surgiendo formas organizacionales más complejas (consorcio de primos), el solapamiento institucional entre la familia y la empresa empieza a generar conflictos en la organización que normalmente se manifiestan en forma de contradicciones normativas; lo que se espera de los individuos en términos de principios familiares a menudo choca con lo que se es-

³ Para un mayor análisis sobre las diferencias entre las perspectivas financiera y estratégica ver Salas (1999).

pera de ellos según los principios empresariales. Lansberg (1983) señala que estas contradicciones, entre normas y principios que rigen las familias y aquellas que operan en las empresas, entorpecen la dirección eficiente de los recursos humanos en las empresas familiares, encontrándose el fundador a menudo con problemas para adoptar una directriz clara y explícita sobre cuáles deben ser los criterios para contratar, evaluar y remunerar al personal familiar en la empresa. Por otro lado, el poder de decisión que otorga la empresa puede ser utilizado para favorecer a determinados parientes a costa de los intereses de la empresa y tal vez de otros miembros de la familia. Con el propósito de minimizar estos conflictos, la empresa familiar ha desarrollado sus propias propuestas en lo que se refiere a procedimientos formales del gobierno, a través de protocolos y consejo de familia, imprescindibles cuando se adquiere una determinada dimensión⁴.

El presente trabajo realiza un análisis teórico sobre el gobierno de la empresa familiar. Diversos son los motivos que justifican un análisis particular e individualizado del gobierno corporativo con relación a la empresa familiar: En primer lugar, y aunque las cifras varían en función del criterio de definición de empresa familiar que se utiliza⁵, la importancia cuantitativa de estas empresas, y por tanto la importancia de la

familia en el gobierno de la empresa, es grande en todos los países, sea cual sea su nivel de desarrollo; en España, como en el promedio europeo, se atribuye a las empresas familiares dos tercios del producto interior bruto y del empleo⁶. En el ámbito mundial se estima que, por término medio, el treinta y cinco por ciento de las empresas más grandes de los países más ricos están controladas por la familia⁷.

En segundo lugar, y dado que las empresas familiares son un tipo de organización empresarial que adolece de unas características únicas y específicas que la diferencian del resto, el gobierno corporativo de estas empresas también tendrá unas particularidades únicas y específicas.

Por último, la evidencia constata que aunque el peso de la empresa familiar en la economía es muy importante, también es relevante el índice de mortalidad de las mismas. Según diferentes estudios la esperanza de vida de las mismas es aproximadamente la mitad que la correspondiente a las empresas no familiares, no llegando a la segunda generación más del sesenta y cinco por ciento y llegando a la tercera generación entre un diez y quince por ciento.

El presente trabajo pretende justificar, bajo una perspectiva financiera y económica, la relevancia del diseño y estructura de gobierno de las empresas familiares. En el

⁴ El Gobierno de la empresa familiar es un tema que ha generado mucha literatura, con frecuencia relacionando las reglas internas del mismo con la incorporación de miembros de la familia a la empresa, y con la sucesión.

⁵ Véase por ejemplo la lista de definiciones en Neubauer y Lank (1999), pp. 53-55 y la clasificación de las definiciones en amplia, intermedia y restrictiva propuesta por Shanker y Astrachan (1996) que aparece en la misma referencia.

⁶ Datos extraídos de los estudios de Gallo y García Pont (1989), Merino y Salas (1993) y Gallo (1995).

⁷ Para más información véase La Porta *et al* (1999), quienes además observan como el control familiar se convierte en la forma predominante de control conforme el tamaño de la empresa se reduce; por término medio el 53 por cien de las empresas de tamaño medio (aproximadamente 500 millones de dólares de ingresos) del mundo son controladas por la familia.

apartado uno, y con el objeto de delimitar el campo de estudio, resulta imprescindible dejar constancia del concepto de empresa familiar utilizado. En el apartado dos, se procede al análisis de los beneficios y de los costes de la familia como estructura de gobierno. En el apartado tercero, se señalan los distintos mecanismos de gobierno de la empresa familiar que permiten resolver los problemas señalados en el apartado anterior, reservándose el último apartado a las conclusiones.

2. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

El término de «empresa familiar» tiene un significado poco preciso, como pone de manifiesto la extensa lista de definiciones que se han utilizado por la literatura especializada para describir este tipo de organizaciones. Una forma de superar esta ambigüedad es la clasificación de las definiciones en «amplia», «intermedia» y «restrictiva», propuesta por Sanker y Astrachan (1996)⁸.

— *Definición amplia.* Para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro.

— *Definición intermedia.* Incluye entre las empresas familiares a aquellas en las que el fundador o sus descendientes controlan la empresa y las decisiones estratégicas y además tienen cierta participación directa en

la ejecución de dicha estrategia. Junto al poder político, la familia participa directamente en la gestión aunque no en exclusividad.

— *Definición restrictiva.* Sólo considera empresa familiar a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa. La familia monopoliza la propiedad y la gestión de la empresa.

En España los autores, al igual que nosotros en el presente trabajo, suelen utilizar el criterio restrictivo, así Gallo (1997) considera tres atributos fácilmente observables para categorizar a las empresas familiares: i) Propiedad: la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa; ii) Poder: uno o varios miembros de la familia dedica toda o una parte significativa de su vida laboral a trabajar en la empresa; y iii) Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa.

Cuesta (2000) señala que son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar. El primero es de carácter objetivo y consiste en que la propiedad de la empresa (o una parte significativa de la misma) está concentrada en una sola persona (empresa familiar en la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de personas ligadas por vínculos de sangre, que intervienen de forma importante en la gestión de la sociedad. El segundo requisito es subjetivo, y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo, y que por

⁸ Véase la nota pie de página n.º 5.

tanto la propiedad como el control de la empresa se transmita a los sucesores miembros de la familia.

3. BENEFICIOS Y COSTES DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Desde una aproximación financiera, la aplicación de la teoría de agencia a la empresa donde existen distintos tipos de colectivos reconoce explícitamente el conflicto de intereses y recurre a la teoría de contratos para tratar de superarlos⁹. La gran empresa con separación de propiedad y control hará frente a sus problemas de agencia¹⁰ introduciendo mecanismos internos de control, como la asignación de determinadas funciones del proceso de toma de decisiones a directivos (propuesta de alternativas y ejecución de las alternativas elegidas) y otras a los demandantes residuales (elección entre alternativas propuestas por los directivos y tareas de control), y suministrando incentivos que obliguen a los agentes a actuar en interés de los propietarios. Alternativamente, los costes

de agencia¹¹ pueden evitarse asignando todas las funciones del proceso de toma de decisiones a los mismos agentes, siendo éstos, a su vez, demandantes residuales. Jensen y Meckling (1976) y Fama y Jensen (1983) señalan que el coste de reducir las asimetrías de información y el problema de riesgo moral es menor cuando los propietarios participan directamente en la dirección de la empresa; las empresas dirigidas por sus propietarios tienen menos necesidad de protegerse contra esta amenaza de agencia.

Los trabajos de Jensen y Meckling (1976) y Fama y Jensen (1983) contemplan a la empresa familiar como una organización donde la propiedad y el control están concentrados en las mismas personas, que son además quienes trabajan en la empresa. La empresa familiar sería así el antiparadigma de la separación de la propiedad y el control diagnosticado por Berle y Means en la gran empresa americana. Bajo esta premisa, Jensen y Meckling consideran que la empresa familiar se evita los costes de agencia: En primer lugar, porque se produce una alineación de intereses que evita comportamientos oportunistas, ahorrándose la empresa la necesidad de mantener mecanismos costosos de control que aseguren la especialización de funciones en el proceso

⁹ Hart (1995, p. 678) señala el conflicto de intereses junto con la incertidumbre, que imposibilita la realización de contratos completos, los dos factores que justifican la necesidad de una estructura de gobierno en la empresa.

¹⁰ El problema de agencia aparece cuando se produce una relación de agencia, la cual surge cuando una persona, denominada principal, encarga a otra, denominada agente, la realización de una tarea o la toma de decisiones en beneficio de la primera, a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión. Para que pueda hablarse propiamente de relación de agencia se requieren dos condiciones: i) que entre ambas partes (principal-agente) exista una divergencia de intereses y ii) que la información de que respectivamente dispongan sea asimétrica. El agente dispone y conoce toda la información y el principal no.

¹¹ Toda relación de agencia engendra unos costes que se dividen en tres componentes: i) el uso de recursos que hace el principal para cerciorarse de que el agente tiene el comportamiento que más le conviene a sus intereses; ii) los recursos que el agente dedica para garantizar al principal que su comportamiento no se alejará del deseado; y iii) las divergencias que, a pesar de todo, se darán entre los resultados conseguidos y los que las circunstancias hubieran permitido conseguir si el principal hubiera podido tomar las decisiones que ha delegado.

de toma de decisiones. En segundo lugar, porque los derechos de propiedad están restringidos a los agentes de decisión internos cuya involucración personal en la gestión de la empresa asegura que no expropiarán la riqueza de los accionistas a través de una mala asignación de recursos y consumo en el trabajo. Y en tercer lugar, la dirección familiar reduce los costes de agencia porque las participaciones en el capital (acciones) están en manos de miembros familiares cuyas relaciones de parentesco con los agentes de decisión (propietarios a su vez)¹² permiten que los posibles problemas de agencia sean controlados sin separación de las funciones del proceso de toma de decisiones¹³.

Puesto que en el presente trabajo nos inclinamos, al igual que Gallo (1997) y Cuesta (2000), por el concepto restrictivo de empresa familiar, abordamos el análisis de los beneficios y de los costes de la familia como estructura de gobierno atendiendo al grado de concentración de la propiedad, diferenciando entre propiedad concentrada y dispersa, y al grado de profesionalización de la empresa, diferenciando entre gestión ejercida por los propietarios y ejercida por propietarios junto con profesionales expertos contratados.

Conforme transcurre el tiempo, se produce una dispersión en la propiedad de las empresas familiares resultado del

proceso de transmisión de las acciones o participaciones sociales de padres a hijos. En las empresas familiares de tercera generación es muy frecuente que algunos de los propietarios de la empresa estén completamente desvinculados del negocio (accionistas no activos), y contemplan sus acciones, simplemente, como un activo del que pretenden obtener un beneficio.

Por otro lado, los cambios en el entorno, en la tecnología y en la organización del trabajo, pueden provocar cambios y evoluciones parciales en la empresa familiar. Una empresa familiar, en el sentido más estricto del término, puede evolucionar hacia una situación intermedia donde personas ajenas a la familia comparten puestos técnicos y directivos importantes con miembros de la familia, en respuesta al déficit de habilidades en el ámbito familiar que se hace patente cuando la empresa aborda la incorporación de novedades tecnológicas imprescindibles para la supervivencia de la empresa. Llevada al extremo, esta práctica podría implicar que el carácter familiar de la empresa queda limitado a la propiedad formal (la familia controla suficientes votos para decidir sobre el futuro de la empresa). En general, la apertura a directivos y socios financieros externos será inevitable cuando la supervivencia de la empresa exija elevadas inversiones financieras.

El cuadro n.º 1 recoge los beneficios y los costes de la familia como estructura de gobierno atendiendo al grado de dispersión de la propiedad y de profesionalización de la empresa. En el mismo no se recoge aquella situación en la que se produce una separación entre la propiedad y el control (especialización de fun-

¹² Lansberg (2001) señala que los costes de agencia se reducen porque en la empresa familiar existe un grado de confianza importante en la relación propietario y gestor, precisamente por el vínculo familiar que los une.

¹³ Entre los autores que han especulado que las empresas familiares representan una de las formas de gobierno organizacional menos costosas se encuentran Daily y Dollinger (1992) y Kang (2000).

Cuadro n.º 1: **Análisis de los Beneficios y de los Costes de la Familia como Estructura de Gobierno**

Estructura de propiedad	Dirección	
	Propietarios (1.ª y 2.ª Generación)	Propietarios + Profesionales (1.ª y 2.ª Generación)
CONCENTRADA	Beneficios derivados del vínculo Familiar Incentivos Supervisión Altruismo Lealtad Costes de Oportunidad Tránsito de Conflictos de la Familia a la Empresa Freno al crecimiento Oferta Limitada de Talento y Habilidades Restricciones a la Eficacia de los Mercados Externos Restricciones a la Eficacia del Consejo de Admón. Costes de Altruismo Costes de Autocontrol (2.ª Generación)	Beneficios derivados del vínculo Familiar Incentivos Supervisión Altruismo Lealtad Beneficios de la Profesionalización Conocimientos, experiencia, Objetividad Costes de Oportunidad Tránsito de Conflictos de la Familia a la Empresa Freno al crecimiento Restricciones a la Eficacia de los Mercados Externos Restricciones a la Eficacia del Consejo de Admón. Costes de Altruismo Costes de Autocontrol (2.ª Generación) Costes de Supervisión al Directivo
		(2.ª, 3.ª y Sucesivas Generaciones) Disminución de los <i>Beneficios derivados del vínculo Familiar</i> . Beneficios de la Profesionalización Costes de Oportunidad —Tránsito de conflictos de la familia a la empresa —Restricciones a Eficacia de los Mercados Externos —Restricciones a Eficacia del Consejo de Admón Costes de Supervisión —Conflictos de intereses entre accionistas activos e inactivos familiares Costes de Altruismo Costes de Autocontrol Costes de Supervisión al Directivo
DISPERSA		

Fuente: elaboración propia.

ciones de dirección y asunción de riesgos), puesto que el concepto restrictivo de empresa familiar utilizado no recoge esa situación. Adicionalmente, y al no producirse separación entre la propiedad y el control, tampoco se produce una relación de agencia ni se incurre, en consecuencia, en costes de agencia.

3.1. Beneficios de Gobierno Familiar

Pollak (1985) señala que la familia como estructura de gobierno presenta ventajas en cuatro categorías: incentivos, supervisión, altruismo y lealtad. Los directivos-miembros de la familia se ven incentivados a reconocer, tanto a corto como a largo plazo, los efectos de sus decisiones sobre la riqueza de la familia, fundamentalmente por sus derechos reconocidos sobre los bienes de la familia. Aunque la intensidad de estos incentivos dependerá del tamaño familiar, de las reglas de reparto y de las expectativas sobre la duración del vínculo familiar. La intensidad será mayor cuanto menos numerosas sean las familias, las cuales vinculen las recompensas a las conductas individuales y donde las personas valoren el consumo y la renta familiar más allá de su propia vida, porque se preocupan por el bienestar de sus hijos y nietos.

La superposición entre relaciones económicas y personales aumenta la eficacia relativa de la familia para llevar a cabo funciones de supervisión, pues facilita la observación mutua de la diligencia y los hábitos en el trabajo, los patrones de consumo y los compromisos con los intereses colectivos. Los contactos sociales dentro

de la familia constituyen vínculos de comunicación, que facilitan el intercambio de informaciones y ayudan a aflorar conductas ocultas, inasequibles para quienes no forman parte de esa red social. Lansberg (1983) señala que las empresas familiares se benefician del solapamiento entre los principios familiares y empresariales en sus primeros años de vida. La dinámica social de la empresa es altamente orgánica, con todos los empleados informando directamente al fundador. La naturaleza informal de las relaciones familiares continúa en la empresa y sirven para fomentar el compromiso y la identificación con los objetivos del fundador.

El altruismo o reconocimiento del bienestar de los demás en la función de utilidad de los agentes económicos, contribuye a la eficiencia productiva cuando existen efectos externos de las decisiones individuales, pues permite que los efectos externos de las decisiones propias sean también tenidos en cuenta en el momento de la decisión. El «amor», el «afecto» y el «cariño» bajo los que se desenvuelven las relaciones entre las personas que mantienen vínculos de parentesco, estimulan los sentimientos altruistas, de manera que se mejora la eficiencia de las actividades en común, sin necesidad de utilizar costosos sistemas de supervisión. Becker (1981), Simon (1993) y Eshel *et al.* (1998), señalan que el altruismo obliga a los padres a cuidar a los hijos, fomenta o anima a los miembros familiares a ser considerados los unos con los otros y hace al miembro familiar respetable y valorado según promocióne y sostenga el pacto familiar. Estos pactos suministran a las empresas familiares un

lenguaje y una identidad que la hacen especial, así como un conocimiento profundo entre los miembros familiares, facilitando la comunicación y la toma de decisiones en la empresa. El altruismo intensifica la lealtad en el seno familiar y el compromiso del líder por la prosperidad de la empresa a largo plazo¹⁴.

La lealtad hacia la familia constituye una norma de conducta promovida por muchas culturas sociales. Las empresas familiares suelen contar con una cultura fuerte, determinada por unas actitudes, normas y valores dominantes que son el reflejo del espíritu familiar. La existencia de unos valores comunes contribuye a conformar «un equipo de trabajo altamente confiable» profundamente unido y eficiente¹⁵. Además, la cultura promueve valores y referentes morales que, incluso cuando la conducta no es observada por los demás, producen sentimientos de orgullo y satisfacción si se actúa de acuerdo con ellos y se es leal a la familia, y sentimientos de culpabilidad cuando son violados.

En el caso de que la propiedad esté concentrada en un número reducido de miembros familiares y la dirección de la empresa sea ejercida por los propietarios junto con profesionales externos, además de los beneficios anteriores, la empresa gozará de los beneficios de la contratación de directores externos, entre los que Lansberg (2001) destaca los siguientes:

- i) Los directivos externos dan un grado de imparcialidad importante, es decir aportan un grado de autoridad

y unos conocimientos y capacidades que pueden ayudar a la familia a tomar decisiones que estén menos influidas por el vínculo familiar y que puedan proteger los intereses de todos los accionistas.

- ii) Los directivos externos traen nuevas oportunidades de apertura. Las empresas familiares muchas veces se comportan de forma muy cerrada, centrándose en sus experiencias pasadas, lo que les plantea problemas serios de agilidad en la respuesta ante el nuevo entorno caracterizado por la globalización de los mercados.
- iii) Los directivos traen un grado de formalismo al proceso del consejo de administración.

Por último, en el caso de que la propiedad de la empresa se encuentre dispersa entre un número importante de accionistas (normalmente tercera y sucesivas generaciones) y la dirección de la empresa sea compartida con profesionales externos, la empresa disfrutará, por un lado, de los beneficios de la contratación de directivos externos, pero verá aminorada, por otro lado, la intensidad del resto de los beneficios derivados de la familia como estructura de gobierno.

2. Costes de Gobierno Familiar

Pero la familia como estructura de gobierno presenta también limitaciones o desventajas. Citaremos como más importantes el trasvase de conflictos desde la familia a la empresa, el freno al crecimiento cuando este debe acomodarse a los recursos disponibles en el seno familiar, la oferta limitada de talento y habili-

¹⁴ Ward (1987) y Kang (2000).

¹⁵ Leach (1993) y Kets de Vries (1993).

dades dentro del seno familiar, el altruismo o dificultad práctica de aplicar determinadas sanciones, ineficiencia en los mercados de control externo y en el consejo de administración y los problemas derivados del autocontrol.

La cohesión y armonía entre los miembros de la familia impulsan la eficiencia y facilitan las relaciones informales. Ahora bien, cuando surgen conflictos entre padres e hijos o entre miembros del seno familiar, muy pocas veces se puede evitar que estos conflictos trasciendan al ámbito de la empresa, de manera que los vínculos de parentesco se convierten en una desventaja para la actividad productiva y mercantil.

Crecer en dimensión obliga a invertir recursos, para lo cual se necesita disponer de los fondos monetarios pertinentes. Excepto cuando la riqueza de la familia es muy grande, la familia no dispondrá de los recursos necesarios para acometer inversiones cuantiosas como las que se necesitan en actividades con grandes economías de escala. Si además las tecnologías a incorporar exigen nuevas cualificaciones para las personas que han de utilizarlas, adquirir dimensión puede exigir también abrir la empresa a personas ajenas a la familia. Por lo tanto, el crecimiento resultará muchas veces incompatible con el mantenimiento del gobierno familiar¹⁶.

¹⁶ Galve y Salas (1993, 1994, 1996) señalan, a partir de los resultados empíricos obtenidos para un conjunto de empresas familiares españolas, que la empresa familiar, al ser más eficiente que la no familiar, debe encontrar caminos que le permitan mantener el control de la empresa en manos de la familia y ampliar la capacidad de asumir riesgos (en presencia de economías de escala, la necesidad de frenar el crecimiento para evitar riesgos, hace que la empresa renuncie a la ventaja competitiva derivada del tamaño).

El altruismo o reconocimiento del bienestar de los demás en la función de utilidad de los agentes puede ser una fuente de ventaja para las empresas familiares (al incrementar la eficiencia productiva cuando existen efectos externos de las decisiones individuales, Pollak(1985)) pero también el origen de grandes inconvenientes puesto que puede conducir a problemas de riesgo moral. Los padres altruistas motivados por su propio bienestar tienen incentivos para ser generosos con sus hijos, aunque esta generosidad pueda conducir a sus hijos a un comportamiento de *free-rider*. El altruismo limita las percepciones de los padres (no son objetivos en la valoración de sus hijos), haciendo muy difícil que los agentes familiares tomen acciones que podrían dañar el bienestar de otros miembros familiares. Además, y puesto que estas empresas se enfrentan a unos mercados de capital y de control societario imperfectos (al no estar dispuesto el propietario-director a ceder el control) el problema de oportunismo del propietario no puede ser frenado¹⁷.

El modelo de Jensen y Meckling concluye que el coste de reducir las asimetrías de la información y el problema de riesgo moral es menor cuando los propietarios ejercitan ambas funciones de gestión y control porque asume en primer lugar,

¹⁷ Schulze *et al* (2001) consideran estos problemas como problemas de agencia asociados con la dirección de la empresa por parte del propietario, señalando que son más difíciles de resolver en el caso de las empresas familiares. Los economistas modelizan el altruismo como un rasgo de la personalidad que relaciona positivamente el bienestar de un individuo con el bienestar de otros. Véase por ejemplo Becker (1981), Bergstrom (1995), Chami (2000).

que la dirección de la empresa en manos del propietario es sustituto de los costosos mecanismos de control utilizados por las empresas bajo control gerencial (consejo de administración¹⁸, mercado de capitales, mercado de control societario, mercado de talento directivo) y en segundo lugar, porque considera que la separación de la propiedad y el control es la fuente de los costes de agencia en las empresas.

Sin embargo, la propiedad concentrada, y en particular la propiedad familiar, compromete la eficiencia de los mercados de la empresa y el gobierno externo que estos mercados suministran¹⁹. Con relación a la eficiencia del mercado de trabajo, y en particular al mercado de talento directivo, ésta se ve comprometida por la restricción de mantenimiento del control en manos del grupo familiar (que introduce limitaciones a la transmisión libre de acciones y a la implementación de prácticas de remuneración en función de resultados, por ejemplo a través de *stock-options*), y por la restricción de que las posiciones de gestión y control deben ser

ocupadas por miembros familiares (La Porta y otros, 1999), lo que dificulta contratar sobre las bases exclusivas y objetivas de «valía», «habilidad en la toma de decisiones» y «deseo de soportar riesgo». La ineficiencia en el mercado de trabajo puede tener consecuencias económicas importantes para la empresa familiar debido al incremento del riesgo de contratar a personas que carecen de las habilidades gerenciales pertinentes para maximizar el valor de la empresa (ya que el entorno para la búsqueda de estas personas se reduce al entorno familiar) y a la ausencia de incentivos, por parte de los agentes, para la supervisión mutua y competencia por la promoción.

A medida que las transacciones y las actividades en general se hacen más complejas, es de esperar que la familia tenga dificultades para encontrar dentro del círculo de parentesco los talentos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo con eficacia. Los esfuerzos para formar a los hijos paliarán las deficiencias pero difícilmente las eliminarán. Ante estas circunstancias la familia afronta el dilema de abrirse al exterior incorporando a las personas que sí poseen los atributos demandados, o concentrarse en aquello que exige conocimientos más generales.

Con relación a la eficiencia de los mercados de capitales y de control societario, ésta también queda comprometida por la negación de los accionistas a diluir el control, lo que debilita las protecciones institucionales que ayuden a las empresas a protegerse de la selección adversa y a los agentes futuros del problema de

¹⁸ Existe un cuerpo de trabajos que analizan la interacción entre los consejos de administración y la estructura de propiedad: Denis y Sarin (1994); Agrawal y Knoeber (1996); Barnhart y Rosenstein (1998) y Himmelberg y otros (1999). Consistente con el efecto de sustitución, varios trabajos han reportado una asociación lineal negativa entre propiedad-gerencial y proporción de miembros externos en el consejo de administración (Denis y Sarin (1994), Zajac y Westphal (1994) y Weisbach (1998).

¹⁹ Schulze y otros (2001) incluyen estas ineficiencias dentro de la categoría de costes de agencia. Entendiendo, los autores, por costes de agencia la pérdida de bienestar o reducción en el valor de la empresa que ocasiona la desviación en la conducta del propietario-director con respecto al comportamiento optimizador.

retención, resultado del oportunismo del propietario (Rajan y Zingales, 1998). Las limitaciones a la pérdida de control incrementan, por otro lado, el coste de supervisar la gestión de la empresa, porque el precio de la acción no está determinado por el mercado, protegiendo a la empresa de la presión disciplinaria del mercado de control societario²⁰.

Finalmente, la eficiencia de los consejos de administración para ejercer sus funciones de supervisión y control también queda comprometida en el caso de las empresas cuya propiedad se encuentra muy concentrada. Holderness y Sheehan (1988, 1991) dudan de la habilidad de los consejos para actuar como supervisores de los propietarios-directores, puesto que éstos últimos, quienes son miembros del consejo a su vez, pueden sustituir aquellos consejeros externos que no estén de acuerdo en la forma de gestionar la empresa. La dinámica familiar y los problemas de autocontrol también debilita la eficacia de los consejos de administración. Aunque las empresas familiares no son muy proclives a la contratación de externos, porque éstos suponen un coste a los propietarios-familiares en términos de pérdida de control, en el caso de la contratación de éstos la eficacia de los consejos queda en entredicho porque la evidencia constata

que estos consejeros externos no son independientes, se trata de personas de gran confianza de la familia quienes pueden tener una relación económica con la empresa (abogados, asesores...) y cuya capacidad de influencia en las decisiones que involucran a miembros familiares es nula.

Por lo tanto, se puede concluir que la dirección por parte del propietario no es un buen sustituto de los costosos mecanismos de control externo utilizados por las empresas dirigidas por los directivos no propietarios con el objeto de limitar los costes de agencia. En el caso de que la dirección sea compartida con directivos externos expertos, el coste de oportunidad derivado de la oferta limitada de talento y habilidades dentro del seno familiar queda aminorado de forma importante. También se verán reducidos los costes correspondientes al trasvase de conflictos de la familia a la empresa, al altruismo y al crecimiento, puesto que los directivos externos ayudan a la familia a tomar decisiones que estén menos impregnadas del vínculo familiar y a tener una visión más aperturista (que puede suponer adquirir una mayor dimensión en la empresa).

Con relación a los supuestos de que la separación de la propiedad y control es la fuente principal de los costes de agencia y de que éstos pueden ser eliminados cuando la empresa es dirigida por el propietario, Jensen y Meckling los justifican asumiendo que: i) los derechos de voto reflejan la distribución proporcional del riesgo económico y recompensas entre los propietarios; ii) la liquidez de los mercados limita los costes de agencia del

²⁰ Stulz, (1988) suministra un modelo en el que poseyendo un porcentaje importante de capital social es más fácil para el propietario-directivo mantenerse en su puesto incluso cuando eso significa resistencia a una OPA que incremente el valor de la empresa. Estos costes no son sino el resultado de la ineficacia de los mercados de capitales y de control societario en las empresas con propiedad muy concentrada y en particular en las familiares.

conflicto de propietarios haciendo posible la resolución de conflictos mediante la venta de acciones en el mercado e impidiendo a cualquier propietario o grupo de propietarios el transferir una proporción de los costes de propiedad y iii) los propietarios son racionales y están principalmente motivados por incentivos económicos; la propiedad alinea los intereses de los propietarios y les da incentivos a desarrollar reglas y políticas en orden a minimizar y limitar el coste de resolución de disputas.

Sin embargo, el propio modelo de Jensen y Meckling reconoce que pueden surgir importantes costes, que nosotros denominamos de autocontrol, cuando estos supuestos son violados. Jensen (1993) señala que los fracasos en el mercado de control societario permiten a los propietarios internos tomar ventajas de sus intereses personales a expensas de los propietarios externos. La propiedad privada, y en particular la familiar, incrementa el problema, debido a que los derechos de propiedad y de autoridad formal se combinan con el estatus de familiar y con su resistencia a la incorporación de cambios en la empresa, lo que incrementa el riesgo de atrincheramiento de los ejecutivos y del consejo (por ejemplo los ejecutivos de la empresa familiar pueden utilizar la promesa de sucesión familiar y/o propiedad futura para seguir siendo apoyados por el consejo). Adicionalmente la ausencia de un mercado líquido para las acciones de la empresa, así como la imposibilidad de ejercer su derecho de propiedad, incrementa la amenaza de retención, que surge cuando los propietarios utilizan sus derechos de

voto o su control sobre un recurso específico de la empresa para apropiarse de los intereses de propiedad de otros propietarios.

El supuesto de comportamiento racional se viola en el momento que se reconoce que los individuos tienen preferencias no económicas además de las económicas y lo que persiguen es maximizar su función de utilidad compuesta por los dos tipos de preferencias²¹; no existen, por tanto, razones para presumir que los propietarios, aunque coincidan en las preferencias económicas, deban coincidir en sus preferencias guiadas por motivos no económicos. Cuando la propiedad, y por tanto el poder, no está distribuida simétricamente en la empresa, el objetivo del propietario principal de maximizar su función de utilidad, puede conducirle a tomar acciones o decisiones que no vayan en el interés común y a tener un comportamiento oportunista y explotador con los accionistas minoritarios.

El caso en que las participaciones accionariales estén distribuidas entre un número importante de accionistas activos y pasivos (según trabajen o no en la empresa), donde la empresa, de mayor dimensión y más compleja, se encuentra en tercera o posterior generación, es el caso donde mayor importancia tienen los costes derivados de los posibles conflictos de intereses entre accionistas activos y pasivos y, por tanto, los costes de supervisión derivados del autocontrol y posible altruismo.

²¹ Becker (1965, 1981).

Consecuentemente los accionistas, que tienen comprometida su riqueza en la empresa, tendrán incentivos económicos a adoptar prácticas de gobierno de obligado cumplimiento que prevengan de los problemas de autocontrol, del altruismo, y demás problemas derivados de la familia como estructura de gobierno.

4. ÓRGANOS DE GOBIERNO COMO SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Del apartado anterior se desprende que la empresa familiar como estructura de gobierno se enfrenta a sus propios problemas derivados de la interconexión entre los sistemas familia, empresa y propiedad. La empresa familiar se caracteriza, atendiendo al criterio más exigente de conceptualización²², porque la propiedad y el control se encuentran en manos de una familia, por una vocación de continuidad de la empresa hacia generaciones futuras y por una fuerte interdependencia entre los sistemas familia y empresa

El que la propiedad y el control descansen en el mismo colectivo de personas puede anular los costes de agencia pero no evita otros costes (de oportunidad, supervisión y autocontrol) los cuales pueden ser realmente importantes cuando además esa propiedad y control recaen

²² Entre los autores que utilizan el criterio más restrictivo/exigente de empresa familiar se encuentran Astrachan y Kolenko(1994), Litz (1995) y Gallo (1995). Para una mayor revisión de las distintas definiciones de empresa familiar véase Neubauer y Lank (1999).

en una familia. Los valores y la estructura de poder de la familia influyen de manera decisiva y directa en la empresa. Sin embargo, el marco de funcionamiento de la familia no es siempre válido para dirigir la empresa pues los requerimientos de ambos sistemas, familia y empresa, difieren enormemente²³. Conforme la empresa familiar madura y van surgiendo formas organizacionales más complejas (consorcio de primos), el solapamiento institucional entre la familia y la empresa empieza a generar conflictos en la organización que normalmente se manifiestan en forma de contradicciones entre normas y principios que rigen las familias y aquellas que operan en las empresas. Los conflictos provienen del hecho de que las mismas personas deben cumplir con obligaciones en ambos sistemas, empresa y familia, siendo muy fácil confundir los sentimientos y mezclar los «lazos de afecto» propios de la familia, con los «lazos contractuales» propios de la empresa (Gallo 1995).

Las contradicciones en normas y principios que rigen ambos sistemas pueden conducir a una dirección ineficiente de los recursos humanos en las empresas familiares, encontrándose el fundador con problemas, engendrados fundamentalmente por el altruismo, para adoptar una directriz clara y explícita sobre cuáles deben de ser los criterios para contratar, evaluar y remunerar a los miembros familiares que trabajan en la empresa. Por otro lado, el poder de decisión que otorga la empresa puede ser

²³ Una revisión de las diferencias en los requerimientos de ambos sistemas puede verse en Leach (1993) y Lansberg (1983).

utilizado por el propietario-gestor para favorecer los intereses de determinados parientes o los suyos propios a costa de los intereses de la empresa y, tal vez, de otros miembros familiares, originándose por tanto el problema de autocontrol del propietario.

Adicionalmente, y como ya se comentó en el apartado anterior, el imperativo de mantener la continuidad de la empresa bajo control familiar puede plantear restricciones importantes a la eficacia de los mercados de talento directivo (al garantizar las posiciones de gestión y control a miembros familiares se evita contratar sobre las bases objetivas de valía y capacidad y la no implementación de prácticas de remuneración en función de resultados por ejemplo a través de *stock-options* compromete la eficiencia de los directivos), mercados de capitales y de control societario (la restricción a la libre transmisión de las acciones impide que el precio de la acción sea un indicador fiable de valoración de la gestión de la empresa) y al propio consejo de administración (impidiendo la entrada de consejeros externos realmente independientes), constatándose, por tanto, que la concentración de la propiedad y el control en manos de una familia no es sustituto de los mecanismos de control utilizados por las empresas bajo control gerencial con gran dispersión del accionariado.

La solución a estos conflictos específicos de la empresa familiar requiere la implantación y adaptación de ciertos instrumentos y órganos de gobierno exclusivos de la empresa familiar y de la familia empresaria (protocolo familiar, junta y consejo de familia) y de otros órganos de go-

bierno que, no siendo exclusivos de la empresa familiar (junta de accionistas y consejo de administración), tienen el carácter singular de la empresa familiar, haciendo necesaria, por tanto, su adaptación a las especificidades de la empresa familiar para poder cumplir con mayor eficacia las funciones que tienen encomendadas.

Si el propietario quiere garantizar la continuidad de la empresa familiar, debe planificar y organizar adecuadamente las relaciones familia-empresa y los órganos de gobierno que han de servir para dirigir y encauzar dichas relaciones. La necesidad de procedimientos formales de gobierno aumenta a medida que la empresa va adquiriendo complejidad al pasar de la etapa incipiente donde hay un fundador-emprendedor a la etapa de hermanos y, todavía más, cuando se pasa de esta última etapa a la etapa de «consorcio de primos» donde la propiedad está muy fragmentada y donde, en realidad, ninguno de los propietarios tiene capacidad para poder imponer su voluntad sobre los demás apoyándose exclusivamente en sus derechos legales de accionistas.

4.1. El protocolo familiar

Es uno de los instrumentos formales de gobierno más importante, el cual se define como un acuerdo marco, firmado entre familiares y socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa con el

objeto de garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria²⁴.

Aunque el protocolo familiar no es un formato con contenido único para cualquier tipo de empresa, puesto que este debe adaptarse a las características particulares de cada una (generación en la que se encuentre la empresa, situación de la propia familia, actitud de los miembros familiares ante la empresa, objetivos económicos y no económicos a alcanzar... etc.), algunos de los puntos que suelen incluirse en un protocolo familiar son los referentes a: i) la implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno; ii) reglas y principios que deben guiar la dirección de los recursos humanos con relación a la contratación, evaluación y remuneración a los miembros familiares que trabajan en la empresa; iii) distribución del capital y pautas a seguir en la transmisión y valoración de las acciones de la empresa; iv) política de dividendos y v) normas de revisión del protocolo para evitar que pierda vigencia.

Lansberg y Valera (2001) señalan que el protocolo familiar será un instrumento inútil en los casos en que las reglas que recoge el mismo no puedan ser realmente implementadas. Los autores señalan que la posibilidad de implementar estas normas se incrementa de forma importante a medida que el protocolo ha sido el resultado de un diálogo y proceso de negociación entre los grupos

internos del sistema de empresa familiar que, por naturaleza tiene, muchas veces, intereses alineados y otros contrapuestos sobre los que habrá que negociar entre las partes para resolver el conflicto estructural.

Por otro lado, Sanchez-Crespo y Marcelino (2002) señalan que para que el protocolo familiar, como acuerdo marco, despliegue toda su eficacia es necesario que sea desarrollado por otros documentos (capitulaciones matrimoniales, el testamento del empresario y sus hijos, y los estatutos sociales) donde cada uno de los cuales regulará aspectos parciales del protocolo, y cuyo conjunto, en unión con los órganos de gobierno (consejo de familia y consejo de administración) constituirá el armazón que dará fuerza y consistencia a la empresa familiar.

4.2. La Junta o Asamblea Familiar

Es un órgano de gobierno de carácter informativo y no decisorio que aglutina a todos los miembros de la familia, a partir de una cierta edad, trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma.

En la etapa de «consorcio de primos» resulta casi obligatorio contar con dichas asambleas (foros de discusión) para evitar los conflictos que puedan surgir debido a la existencia de un accionariado más numeroso, a la variedad de ramas familiares y a la coexistencia de accionistas activos (que trabajan en la empresa) e inactivos (que no trabajan en la misma). Con el paso de las generaciones la propiedad se separa, cada vez más, de la

²⁴ Sanchez-Crespo, A. J. y Marcelino, A. (2002).

dirección, resultando prácticamente inevitable que haya proporcionalmente menos miembros de la familia propietaria que desempeñen funciones activas en la dirección cotidiana de la empresa, lo que dificulta la tarea de mantener la cohesión y un interés centrado en la familia y su empresa²⁵.

Entre las tareas más importantes de la asamblea familiar está la de elegir a los miembros del consejo familiar y la de constituir el foro en que se definan los principios, valores y objetivos de la familia en relación con la empresa, permitiendo discutir sin tensiones los distintos puntos de vista de los componentes de la misma y detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa.

4.3. El Consejo de Familia

Es el órgano de carácter decisorio de la familia empresaria que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa, y en cuyo seno se discuten tanto los problemas de presente como los proyectos de futuro de la familia empresaria.

La composición, estructura y funciones del consejo familiar pueden variar mucho en función de las características de la

empresa. En general, los miembros del consejo son elegidos por la asamblea familiar y entre sus funciones más importantes están las de: i) gestionar y negociar el protocolo familiar, así como las sucesivas actualizaciones o reformas del mismo; ii) proponer y debatir los nombres de los candidatos para pertenecer al consejo de administración; iii) dirigir e impulsar el proceso de sucesión; iv) ser el principal vínculo de comunicación entre la familia y el consejo de administración de la empresa; v) defender los derechos de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, sean o no propietarios de la misma.

Entre las recomendaciones existentes en cuanto a estructura y composición del consejo, Lansberg y Valera (2001) señalan que los miembros del consejo deberían ser elegidos en función de su capacidad para llevar a cabo las funciones encomendadas, (independientemente del número de ramas familiares involucradas en la empresa), el número de miembros debería estar comprendido entre 7 y 9 (con el objeto de que el consejo pueda ser creativo y operativo simultáneamente²⁶).

Por otro lado, no existe un criterio único sobre sí debería existir coincidencia o no en los miembros del consejo de familia y del consejo de administración. Neubauer y Lank (1999) señalan que si se

²⁵ Neubauer y Lank (1999) señalan que sin una asamblea familiar activa puede resultar muy difícil reducir los conflictos internos. Los propietarios familiares que no participan activamente en la dirección de la empresa pueden llegar a ser muy exigentes con relación a la liquidez y al reparto de dividendos. Esta situación puede ser, incluso, el desencadenante de la decisión de sacar a bolsa a la empresa, incurriendo en el riesgo de que deje de ser familiar.

²⁶ No existe unidad de criterio en este sentido, Sanchez-Crespo y Marcelino (2002) señalan que la composición del consejo debería garantizar que todas las ramas y generaciones están representadas en el mismo, así como los socios que trabajan como los que no trabajan en la empresa.

quiere evitar conflictos ningún miembro de la familia que pertenezca al consejo de administración de la empresa o que ocupe la gerencia de ésta debería ser miembro del consejo de familia. De forma distinta Lansberg y Valera (2001) anuncian la necesidad de un punto de contacto entre el consejo de familia y el de administración y señalan que éste puede conseguirse teniendo uno o dos (como máximo) personas que participen en ambos consejos o, bien, teniendo reuniones conjuntas del consejo de administración con el consejo de familia para tratar temáticas de la zona gris, donde hay que vincular a los dos esquemas para que rueden en una dirección acordada.

Por último, nos podemos encontrar, normalmente en el caso de las familias muy activas, con otras instituciones familiares que se ocupan de distintas funciones. Entre ellas cabe resaltar: i) El Comité Familiar de Formación, encargado de proporcionar oportunidades de formación a los miembros familiares; ii) El Comité de Nombramientos, que propone los nombres de los candidatos al consejo o a la dirección de la empresa; iii) El Comité de Empleo, encargado de establecer los criterios y las condiciones de acceso, evaluación, remuneración y progreso en la empresa; iv) La Oficina Familiar, institución de servicio al accionista, cuyas tareas principales son la de gestionar el patrimonio líquido de la familia que no esté invertido en una empresa operativa y coordinar los temas como seguros colectivos, temas de seguridad y demás temas relacionados con la familia y que no afectan al accionista no familiar; y v) La

Fundación Familiar, no muy utilizadas entre el colectivo de empresas familiares españolas, cuyo objetivo principal es contribuir con determinados servicios a la comunidad²⁷.

En resumen, podemos concluir que las instituciones familiares ofrecen oportunidades de diálogo, relación, cohesión y, lo más importante de todo, procesos para conseguir el acuerdo entre sus miembros acerca de las reglas de juego de la familia, de la empresa y de la relación entre éstas. Es decir, las instituciones familiares permiten explicitar lo que defiende la familia, sus expectativas y valores esenciales en forma de declaraciones aprobadas por la asamblea familiar. Los valores y normas de una familia empresaria tienen por objeto servir de orientación respecto a como se han de abordar algunos problemas habituales en una empresa familiar, con el fin de evitar conflictos innecesarios y facilitar el gobierno y el funcionamiento de la empresa en el futuro.

Con relación a los órganos de gobierno que no son específicos de la empresa familiar pero que tienen sus particularidades dentro de este colectivo cabe señalar la junta general de accionistas y el consejo de administración.

²⁷ Lansberg y Valera (2001) señalan que en España existen muchas empresas familiares que están dando contribuciones a la comunidad pero lo hacen de una forma fragmentada, no organizada, es decir no realizan estas contribuciones a través de un vehículo creado, específicamente con este propósito. Los autores señalan que las empresas familiares deberían crear fundaciones porque éstas permiten que la familia se aglutine y funcione mejor como familia, lo que repercute positivamente en la propia empresa familiar.

4.4. La Junta General de Accionistas

Es el órgano soberano de la sociedad, integrado por todos los socios de la misma, del que emana la voluntad social, y que delibera y decide por la mayoría de los socios sobre los siguientes temas de su competencia: i) censura de la gestión social; ii) aprobación de las cuentas anuales y la aplicación de resultados; iii) la modificación de los estatutos sociales; iv) ampliaciones y reducciones de capital social; v) la transformación, fusión o escisión de la sociedad; vi) nombramiento y cese de administradores; y vii) la disolución de la sociedad.

En el caso particular de la empresa familiar, si ésta quiere garantizar su continuidad y control en manos del grupo familiar, puede desarrollar unos estatutos sociales que den cumplimiento a parte de los acuerdos contenidos en el protocolo familiar, fundamentalmente los institucionales, lo que permitirá exigir su cumplimiento no sólo frente a los socios de la empresa, sino también frente a terceros²⁸.

El contenido legal mínimo exigible a los estatutos sociales es el referente a los aspectos vitales de la empresa como denominación, domicilio, capital social, actividades que integran su objeto social, fecha del cierre del ejercicio y organización de la administración. Sin embargo, este contenido mínimo puede ampliarse

mediante acuerdos que permitan personalizar a la empresa, siempre que éstos no se opongan a las leyes. La empresa familiar puede incluir en sus estatutos determinadas cláusulas estatutarias que incorporen alguno de los pactos establecidos en el protocolo familiar, entre las que podemos señalar las referentes al control de acceso al órgano de administración (cuyo objetivo es establecer requisitos que han de reunir las personas que aspiran a la dirección de la empresa o a los puestos del consejo de administración de la misma: formación, experiencia profesional, porcentaje de acciones, antigüedad...), al reforzamiento de quórum de la junta general y del consejo de administración (con el objeto de conseguir, por un lado, un mayor consenso en la adopción de determinados acuerdos como la ampliación y reducción del capital social y disolución de la sociedad, y de garantizar, por otro lado, una mayor protección al socio minoritario puesto que su voto se hará necesario en muchas ocasiones), a las restricciones a la transmisión de acciones y participaciones sociales y a la posibilidad de emitir acciones sin voto²⁹

4.5. El Consejo de Administración

Es el órgano ejecutivo de la sociedad, que ostenta la representación orgánica de la misma, encargado de la gestión y

²⁸ Los estatutos sociales de la empresa se definen como el conjunto de normas que regulan los aspectos esenciales de su organización y funcionamiento. Estas normas se caracterizan por la fuerza obligatoria que produce su inscripción en el Registro Mercantil y posterior publicación en el Boletín Oficial de dicho Registro, y que permite exigir su cumplimiento frente a terceros ajenos a la empresa.

²⁹ El valor nominal de las acciones sin derecho de voto no puede exceder de la mitad del capital social desembolsado. Estas acciones otorgan a sus titulares el derecho a los dividendos mínimos que establezcan los estatutos y a otros beneficios que se acuerden, pero, sin embargo, no otorgan derecho de voto en las juntas.

administración de la empresa. El objetivo que guía al consejo es el de maximizar el valor de las acciones sujeto a un respeto ético y exhaustivo del resto de contratos con clientes, proveedores y trabajadores.

Entre las funciones que se le asignan al consejo de administración, en el contexto de la empresa familiar, se encuentran las de: i) asegurar la sucesión de la alta dirección; ii) intervenir en el diseño de políticas y estrategias de la empresa y en el seguimiento de su puesta en práctica; iii) identificación de los principales riesgos de la sociedad; iv) control de la gestión y evaluación de los directivos; v) determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública (puesto que es el responsable de la información que demandan todos los grupos de interés o *stakeholders*).

Con relación a la composición y estructura del consejo, las recomendaciones de distintos estudiosos y analistas de la empresa familiar sugieren: que el consejo debe estar compuesto por un número de miembros comprendido entre 6 y 9 (con el objeto de que puedan ser creativos y operativos); que los requisitos para ser miembro del consejo deben ser la habilidad o competencia en la gestión (independientemente de si se trata de miembros familiares o no-familiares), la lealtad hacia los accionistas y demás interesados, la tenencia de conocimientos empresariales y conocimiento de los valores de la empresa y de la familia, y que no existan conflictos de intereses con la empresa. En general, se recomienda la incorporación de personas ajenas a la familia porque ello puede aportar distintos bene-

ficios a la empresa como el acceso a experiencias y conocimientos, así como a la opinión abierta y honrada de personas que no tienen intereses en la empresa³⁰. Por último, la duración del cargo de consejero no debe ser vitalicia y todos los miembros deben someterse a un proceso de evaluación.

5. CONCLUSIONES

La empresa familiar como estructura de gobierno se enfrenta a sus propios problemas derivados de la interconexión entre los sistemas familia, empresa y propiedad. La empresa familiar se caracteriza porque la propiedad y el control se encuentran en manos de una familia, por una vocación de continuidad de la empresa hacia generaciones futuras y por una fuerte interdependencia entre los sistemas familia y empresa.

El que la propiedad y el control descansan en el mismo colectivo de personas (una familia) tiene sus ventajas (incentivos, supervisión, altruismo y lealtad) pero también sus inconvenientes (costes de oportunidad, de supervisión y auto-control). Conforme la empresa familiar madura y van surgiendo formas organizacionales más complejas, el solapamiento institucional entre la familia y la empresa genera conflictos en la organización, en

³⁰ Cadbury (2001) señala, por un lado, que el valor de los consejeros externos (no ejecutivos) descansa en su objetividad, su independencia en los juicios y su experiencia, y añade, por otro lado, que la efectividad de los consejeros externos requiere que éstos estén bien informados sobre los asuntos que son bien conocidos por los ejecutivos y por los miembros del consejo.

forma de contradicciones entre normas y principios que rigen la familia y aquellas que operan en la empresa, que pueden conducir a una dirección ineficiente de los recursos humanos y/o a problemas de autocontrol. Por otro lado, la vocación de continuidad de la empresa bajo control familiar puede plantear restricciones importantes a la eficacia de los mercados de talento directivo, de capitales y de control societario y al propio consejo de administración.

La solución a estos conflictos específicos de la empresa familiar requiere la implantación y adaptación de ciertos instrumentos y órganos de gobierno exclusivos de la empresa familiar y de la familia empresaria (protocolo familiar, junta y consejo de familia) y de otros órganos de gobierno que, no siendo exclusivos de la empresa familiar (junta de accionistas y consejo de administración), tienen un carácter singular en la empresa familiar, haciendo necesaria, por tanto, su adapta-

ción a las especificidades de la empresa familiar para poder cumplir con mayor eficacia las funciones que tienen encomendadas.

Si el propietario quiere garantizar la continuidad de la empresa familiar, debe planificar y organizar adecuadamente las relaciones familia-empresa y los órganos de gobierno que han de servir para dirigir y encauzar dichas relaciones. La necesidad de procedimientos formales de gobierno aumenta a medida que la empresa va adquiriendo complejidad al pasar de la etapa incipiente donde hay un fundador-emprendedor a la etapa de hermanos y, todavía más, cuando se pasa de esta última etapa a la etapa de «consorcio de primos» donde la propiedad está muy fragmentada y donde, en realidad, ninguno de los propietarios tiene capacidad para poder imponer su voluntad sobre los demás apoyándose exclusivamente en sus derechos legales de accionistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, G. (1981): *A Treatise on the Family*, Harvard Uni. Press, 1981.
- DEMB, A. y NEUBAUER, F.F. (1992): *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*, Oxford University Press, New York.
- GALLO, M.A. (1995): *La Empresa Familiar. Textos y Casos*, Editorial Praxis. Barcelona, España.
- GALLO, M.A. (1997): *La Empresa Familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- GALLO, M.A. (2000): *El Gobierno de la Empresa Familiar*, La Caixa.
- HART, O. (1995): *Firms, Contracts and Financial Structure*. Oxford: Clarendon Press (Clarendon Lectures in Economics).
- LANSBERG, I. y VALERA, F. (2001): *Estructuras de Gobierno en la Empresa Familiar tras Diez Años de Experiencia*, Instituto de la Empresa Familiar, documento n.º 114.
- LEACH, P. (1993): *La Empresa Familiar*. Edit. Granica, S.A, Barcelona (edición original en inglés, 1991 by Stoy Hayward).
- NEUBAUER, F. y LANK, A. (1999): *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que Perdure*, Deusto.
- SALAS, V. (1999): *El Gobierno de la Empresa*. Barcelona: Centre d'Economia Industrial (Document d' Economia Industrial, n.º 11).
- WARD, J.L.(1987): *Keeping The Family Business Healthy*. San Francisco, CA, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- AGRAWAL, A. y KNOEBER, C. (1996): «Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders»; *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, n.º 31, pp. 377-396.
- ASTRACHAN, J.H. y KOLENKO, T.A. (1994): «A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practice»; *Family Business Review*, 7(3), pp. 251-262.
- BARNHART, S. y ROSENSTEIN, S. (1998): «Board Composition, Managerial Ownership and Firm Performance: An Empirical Analysis»; *Financial Review*, n.º 33, pp. 1-16.
- BECKER, G. (1965): «A Theory Allocation of Time»; *Economic Journal*, Sept. pp. 493-517.
- BERGSTROM, T. (1989): «A Fresh Look at the Rotten Kid Theorem and Other Household Mysteries»; *Journal of Political Economy* 97, pp. 1138-1159.
- BERKHARD, R. and DYER, W. (1983): «Managing Continuity in the Family-Owned Business»; *Organizational Dynamics*, pp. 5-12.
- BERNHEIM, B. and STARK, O. (1988): «Altruism within the Family Reconsidered: Do Nice Guys Finish Last?»; *American Economic Review* 78, pp. 1034-1055.
- CADBURY, A. (2001): «Gobierno de la Empresa Familiar». VII Encuentro Empresarial sobre Política Económica y Empresa Familiar, Documento de Jornadas. *Instituto de la Empresa Familiar*. pp.28-45
- CHAMI, R. (2001): «What is Different About Family Businesses?»; *International Monetary Fund Institute, Working Paper* 01/70.
- CUESTA, J.V. (2000): «Mecanismos Jurídicos para Garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar» en I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Ponencias y Comunicaciones, *Organismo Público Valenciano de Investigación*, pp. 229-242.
- DAILY, C.M. y DOLLINGER, M.J. (1992): «An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms»; *Family Business Review*, 5(2), pp. 117-136.
- DENIS, D. y SARIN, A. (1999): «Ownership and Board Structures in Publicly Traded Firms»; *Journal of Financial Economics*, n.º 52, pp. 187-223.
- FAMA, E. and JENSEN, M. (1983): «Separation of Ownership and Control»; *Journal of Law and Economics* 26, pp. 301-325.
- GALLO, M.A. y GARCÍA, C. (1989): «La Empresa Familiar en la Economía Española»; *Papeles de Economía Española* 39.
- GALVE, C. y SALAS, V. (1993): «Propiedad y Resultados de la Gran Empresa Española»; *Investigaciones Económicas*, 17(2), pp. 207-238.
- GALVE, C. y SALAS, V. (1994): «Propiedad y Resultados de la Empresa: Una Revisión de la Literatura Teórica y Empírica»; *Economía Industrial* 300, pp. 171-198.
- GALVE, C. y SALAS, V. (1996): «Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence from Spain»; *Managerial and Decision Economics* 17(6), pp. 575-586
- HIMMELBERG, C.; HUBBARD, R. y PALIA, D. (1999): «Understanding the Determinants of Managerial Ownership and the Link Between Ownership and Performance»; *Journal of Financial Economics*, n.º 53, pp. 353-384.
- HOLDERNESS, C. y SHEEHAN, D. (1988): «The Role of Majority Shareholders in Publicly Held

- Corporations», *Journal of Financial Economics*, n.º 20, pp. 317-346.
- HOLDERNESS, C. y SHEEHAN, D. (1991): «Monitoring and Owner: The Case of Turner Broadcasting», *Journal of Financial Economics*, n.º 30, pp. 325-346.
- JENSEN, M. & MECKLING, W. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics* 3(4), pp. 305-360.
- JENSEN, M. (1993): «The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems», *Journal of Finance*, n.º 48, pp. 831-880.
- KANG, D.L. (2000): «Family Ownership and Performance in Public Corporations: A Study of the U.S Fortune 500, 1982-1994», *Harvard Business School*, Working Paper, n.º 00-049.
- KETS DE VRIES, M. (1993): «Lo bueno y lo Malo de las Empresas de Titularidad Familiar», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 4, pp. 32-44.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ-DE-SILANES, F. y SHLEIFER, A. (1999): «Corporate Ownership around the World». *The Journal of Finance*, vol. LIV, n.º 2, pp. 471-517.
- LANSBERG, I. (1983): «Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap», *Organizational Dynamics*, (summer), pp. 39-46.
- LANSBERG, I. (1983): «Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap», *Organizational Dynamics*, 12(1), Summer, pp. 39-46.
- LITZ, R.A. (1995): «The Family Business: Toward Definitional Clarity», *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 100-104.
- MAYER, C. (1996): «Corporate Governance, Competition and Performance», *OCDE Economic Studies*, n.º 27, pp. 7-34.
- MERINO, F. y SALAS, V. (1993): «Estrategia y Resultados de la Empresa Familiar», *Fundación Empresa Pública*, D.T. 9307, Diciembre.
- POLLAK, R. (1985): «A Transaction Cost Approach to Familiar and Households», *Journal of Economic Literature* 13, pp. 581-608.
- RAJAN, R.G. y ZINGALES, L. (1998): «The Governance of the New Enterprise», *Center for Research in Security Prices*. Working Papers.
- SCHANKER, M. y ASTRACHAN, J. (1996): «Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics», *Family Business Review*, pp. 107-124.
- SCHULZE, W.; DINO, R.; LUBATKIM, M. y BUCHHOLTZ, A. (2000): «Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence», *Organization Science*.
- SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. (1997): «A Survey of Corporate Governance», *Journal of Finance*, vol LII, n.º 2, junio, pp. 737-783.
- STULZ, R. (1988): «Managerial Control of Voting Rights: Financing Policies and the Market for Corporate Control», *Journal of Financial Economics*, n.º 20, pp.25-54.
- WEISBACH, M. (1988): «Outside Directors and CEO Turnover», *Journal of Financial Economics*, n.º 20, pp. 413-460.
- ZAJAC, E. y WESTPHAL, J. (1994): «The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is More not Better?», *Strategic Management Journal*, n.º 15, pp. 121-142.
- ZINGALES, L. (1998): «Corporate Governance», *National Bureau of Economic Research*, Working Paper n.º 6309.