

# Gobernanza y continuidad empresarial

## Capítulo 2: Consejo de familia

Ayudando a las familias empresarias  
a planificar y realizar su futuro

**Jordi Tarragona**

# Sobre el autor



Jordi Tarragona (Barcelona, 1958) es licenciado en Derecho, PDD y PADE por IESE. **Con más de 40 años de experiencia** en empresas familiares, ha sido director general de Expomobi (1986-2014).

Profesor de empresa familiar en UCC y UPF-BSM, **con más de 650 artículos publicados** y autor de “Temas clave de la empresa familiar”, “Ángeles y demonios de la familia empresaria”, “Los Aristegui: Historia de una familia empresaria” y “Empresa Familiar con Humor”.

Consejero de familias empresarias, **con más de 110 intervenciones**.

[jordi@bowfc.com](mailto:jordi@bowfc.com)



# Consejo de familia

En la empresa familiar hay que gobernar dos realidades opuestas: la empresa y la familia. La empresa está orientada a la creación de riqueza y debe regirse por la meritocracia. La familia busca la felicidad de sus miembros y ha de regirse por el amor. Este oxímoron (contradicción en los términos) puede generar conflictos. En mi experiencia, este es precisamente el tipo de tensión en el que más valor aporta un buen gobierno: **cuando hay que tomar decisiones que son correctas para la empresa, pero incómodas para la familia, o al revés**. Las familias empresarias de éxito no separan ambos mundos, sino que suman exigencia y acompañamiento. Saben qué gorra llevan en cada momento, si el de empresa o el de familia.

Desde el punto de vista de la empresa, la gestión de estos conflictos es responsabilidad de su órgano de gobierno (el consejo de administración u equivalente); desde la perspectiva de la familia, el consejo de familia o quien haga sus funciones. **El gobierno de la empresa se puede externalizar; el de la familia no**. Si bien la presencia de externos como facilitadores puede ser conveniente en el consejo de familia, especialmente en sus inicios.

Según un estudio de TFAB 2023, **sólo tienen consejo de familia formal el 33% de las medianas y grandes empresas familiares**. Lo importante es que, haya o no consejo de familia formal, alguien cumpla sus funciones. Y mejor que lo haga de forma consciente y profesional. **Peor que no tener consejo de familia es tenerlo decorativo**. Recuerdo una familia en la que el consejo de familia se reunía periódicamente, pero evitaba sistemáticamente los temas incómodos: dividendos, entrada de familiares, conflictos latentes.



El consejo de familia puede **adquirir el rango de órgano societario, uni o pluripersonal**. Ello permite, entre otras cosas, que sus gastos sean fiscalmente deducibles. Debe prestarse atención a que no exceda sus funciones, con el riesgo de adquirir responsabilidad frente a terceros. **Cuanto más se parece el consejo de familia al de administración, mayor riesgo asume.**

Hay quien afirma que el consejo de familia es una forma de mantener distraída a la familia para que no moleste en la empresa. Pero mi experiencia me indica que es un **órgano necesario para planificar la continuidad como familia empresaria.**

El consejo de familia, además de transmitir a la empresa —a través del consejo de administración— la visión que la familia tiene sobre ella, puede tener importantes funciones. Las concretas dependerán de lo que se decida en cada caso. **Hay que hacer un traje a la medida de cada familia empresaria.** Pueden incluir explicitar y transmitir la misión, visión y valores de la familia empresaria. Crear el Plan Estratégico de la Familia Empresaria, manteniendo actualizada la Constitución o protocolo familiar.



# La voz de la familia: funciones, conflictos y organización

El consejo de familia, o quien cumpla sus funciones, puede transmitir una sola voz familiar respecto a la empresa. Por ejemplo, en las líneas estratégicas, como pueden ser los **niveles de deuda, los riesgos asumibles o los “noes”**. Colaboro con una familia empresaria que prefiere tener un local vacío antes que alquilarlo para actividades de juego como un bingo o relacionadas con el cannabis.

También puede emitir **recomendaciones sobre nuevos consejeros o sobre el trabajo de familiares**; informar a la familia sobre la empresa; procurar la formación de los continuadores como propietarios responsables; y apoyar el emprendimiento de las nuevas generaciones y los procesos de relevo.

Y hacer de pararrayos de los conflictos que pueden traspasarse entre la empresa y la familia. Yo recomiendo a mis familias empresarias clientes que prevean su papel en el eventual despido de un familiar que trabaja en la empresa. **Prevenir e intervenir en los conflictos**, generados en la empresa o la familia, que puedan contaminar a la otra, es casi con toda seguridad una de sus funciones más críticas.

En cuanto a su funcionamiento, especialmente cuando es un órgano pluripersonal, conviene que sea profesional. **Orden del día, documentación previa y actas**. Conviene, de forma periódica, evaluar su funcionamiento. Y, al igual que el órgano de administración de la empresa puede ser conveniente que esté retribuido, también debe serlo el de la familia. **Gestionar la familia es tan o más importante que gestionar la empresa**.

En cuanto al número de integrantes, pocos dan agilidad, pero limitan la visión. Ha de ser proporcional a la dimensión de la familia; no es lo mismo una familia de 5 que de 55. Yo recomiendo que no sean personas que trabajen en la empresa ni que formen parte de su órgano de gobierno. Esto tiene el riesgo de generar desconexión —que hay que gestionar—, pero la **ventaja de evitar contaminación**. Soy partidario de incluir a miembros no sanguíneos, ya que tienen influencia e interés legítimo sobre sus parejas y descendientes; y porque “si no los tienes en cuenta, los tienes en contra”.

# Equilibrio entre empresa y familia

Las mejores familias empresarias no eliminan la mezcla entre empresa y familia, sino que la hacen visible y la gobiernan. Recuerdan que **“lo que es bueno para la empresa, a la larga, es lo mejor para la familia”**.

El consejo de familia debe ayudar a “no tratar a la empresa como familia, ni a la familia como empresa”.





[peldano.com](https://peldano.com)