

# Negocios

## COLUMNA

# Qué es y para qué sirve el Consejo de Familia

**E**n la columna del mes pasado explicamos lo que era el Gobierno de la Familia Empresaria y presentamos de manera introductoria la figura del Consejo de Familia o Consejo Familiar. En esta columna vamos a explicar en detalle qué es y qué función cumple el Consejo de Familia en una empresa familiar.

El Consejo de Familia es el órgano de gobierno o institución que vela y representa a la familia en la empresa familiar. Es la instancia formal y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus inquietudes respecto del "sistema de la empresa familiar" que está compuesto por los tres círculos: familia, empresa y propiedad. De hecho, es tarea del Consejo ayudar a clarificar los límites de los tres círculos. Este Consejo proporciona el ambiente ideal para instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección de una empresa familiar. Por último, permite crear una visión compar-



**Jon Martínez**

Profesor del ESE Business School, Universidad de los Andes

**El Consejo de Familia es el órgano de gobierno que vela y representa a la familia en la empresa familiar**

tida, un código de entendimiento de la familia empresaria y un plan familiar a largo plazo. Así, la gran misión del Consejo Familiar consiste, por un lado, en cuidar de la Familia en todas sus vinculaciones con los otros dos círculos y, por otro, en asegurarse de que la Familia siempre contribuya y ejerza una influencia positiva sobre la empresa y la propiedad.

Tres son las funciones más importantes y prioritarias que debe cumplir el Consejo de Familia. La primera función o tarea es conciliar, es decir, buscar la armonía y unidad dentro de la familia empresaria, ayudar a prevenir los posibles conflictos y a resolverlos cuando éstos se presentan. En segundo lugar, el Consejo debe ocuparse de la tarea de formar o "educar" a la familia -especialmente a la siguiente generación- en los valores que ésta desea que perduren a través de las generaciones y en las complejidades de gobernar y administrar una empresa familiar. Además, es muy importante que mantenga informada a la familia

acerca de los grandes temas y asuntos que atañen a la empresa familiar. La tercera función del Consejo de Familia es legislar respecto de cómo se va a conducir la familia en los tres círculos antes mencionados. En otras palabras, legislar es "rayar la cancha" y elaborar el Protocolo o Constitución de la familia.

Pero también es importante aclarar qué no debe hacer el Consejo de Familia. Mi recomendación es que queden fuera del ámbito del Consejo Familiar las decisiones de propiedad y de negocios de la empresa. Las de propiedad las debe tomar la Junta de Accionistas o Reunión de Socios, mientras que las de negocios corresponden al Directorio o Consejo Directivo, o la Gerencia y administración de la empresa en general.

Es muy importante hacer esta última distinción, porque muchas familias empresarias confunden el Consejo de Familia con la Junta de Accionistas o Reunión de Socios. Esto suele ocurrir en familias con pocos miembros, usualmente en la

primera generación. Si el Consejo de Familia y la Junta de Accionistas fueran lo mismo, el Consejo de Familia estaría por sobre el Directorio o Consejo Directivo en la jerarquía de la organización. Aquí es fundamental recordar los "tres sombreros" para cada uno de los "tres círculos" de que hablamos en la columna del mes pasado. El Consejo de Familia vela por la familia, la Junta de Accionistas o Reunión de Socios por la propiedad, mientras el Directorio o Consejo Directivo vela por los negocios y las decisiones estratégicas de la empresa. Es clave no mezclar estos 3 órganos de gobierno. Si los mezclamos, no sólo confundimos y complicamos el "sistema de la empresa familiar", sino que incluso podríamos ir contra la ley de sociedades anónimas que dicta que la Junta de Accionistas es el órgano supremo de la empresa y designa al Directorio. En la próxima columna veremos que el Consejo de Familia podría estar integrado por padres e hijos, y es posible que los hijos no sean socios o accionistas.

FIND NEW ROADS™



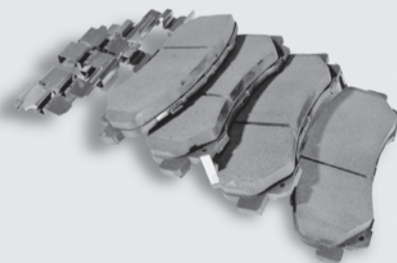
**TU CHEVROLET  
MERECE LO MEJOR**

REPUESTOS GENUINOS, CON RESPALDO Y DISPONIBILIDAD INMEDIATA EN TODO CHILE



**FILTRO DE ACEITE  
DE MOTOR \$5.274**

FRR 1121 / NQR 918 / NPR 815 / 70  
CÓD. 8971482701



**JUEGO DE PASTILLAS  
DELANTERAS DE FRENO \$63.141**

D-MAX  
CÓD. 8980791040



**EMPAQUETADURA  
TAPA DE VALVULAS \$14.859**

NQR / NPR 5.2  
CÓD. 8973313591

HELIX GMAC [www.salfa.cl](http://www.salfa.cl)

Rondizzoni 2130 - Fono: 2810 9000 • Av. Ossa 2005 - Fono: 2816 4500

**CHEVROLET  
SALFA®**  
VENTAS • SERVICIO • REPUESTOS

**Atención al cliente** IQUIQUE • CALAMA • ANTOFAGASTA • COPIAPO • LA SERENA • SANTIAGO • CONCEPCION  
**600 360 6200** Precios en oferta no incluyen IVA, sujetos a cambio sin previo aviso. No acumulable con otras promociones y descuentos, ni transferible. Confirmar número de parte con VIN del vehículo. Consulte por políticas de descuento  
Desde celular (2) 2927 3637 en [www.salfa.cl](http://www.salfa.cl). Vigencia hasta el 31 de diciembre de 2013. Detalle de éstas y otras promociones en sala de ventas. Mayor información en punto de venta.

PLAN  
CLIENTE  
FIEL