



**Negocios de familia**

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

# Consejo Familiar: El alivio de los fundadores

Francisco J. Tapia Guerrero

## **Consejo Familiar: el alivio de los fundadores...**

El Consejo Familiar nace de la necesidad de una estructura colegiada que gestione de forma adecuada la armonía familiar, pero la realidad en nuestras pymes familiares es otra.

En términos generales, en nuestras pymes nicaragüenses, los **consejeros** son el fundador o fundadores de la empresa familiar, ya sea unifamiliar o plurifamiliar. Son los dueños los que toman las decisiones de cómo resolver los problemas con los familiares que no están dando los resultados esperados y lamentablemente pocas veces dan soluciones acertadas, esto se debe a que ellos también están inmersos en los problemas que surgen y, generalmente, ellos son parte del problema por no haber transmitido de forma adecuada sus expectativas.

Es fácil tomar la decisión de despedir a un colaborador que no está dando los resultados esperados, pero qué difícil es hacerlo cuando este colaborador es familiar y mientras mayor sea el vínculo emocional, más difícil será tomar las mejores decisiones para la empresa.

Tanto la armonía familiar como la rentabilidad de la empresa, están en juego cuando se incorporan a familiares a trabajar en la empresa, pero, **¿Quién mejor que un familiar para cuidar el patrimonio de la empresa?** Ahí se encuentra la dificultad para los fundadores en tomar las mejores decisiones para la empresa.

Al presentarse un problema con un familiar, ya sea bajo desempeño, desacato a lo establecido en el reglamento interno, uso inadecuado de los bienes de la empresa, etc. el fundador juega un rol crucial y es el único que puede resolver el problema. Sin embargo, **usualmente no puede** y, bajo esa impotencia, decide darle largas al problema y esperar que éste se resuelva solo.

El fundador está inmerso en el problema, ya que es juez y parte. Se trata de despedir a un colaborador con bajo desempeño pero que a la vez es su hijo, sobrino, hermano, cuñado o incluso padre. **Le toca pensar con la mano derecha en el bolsillo y con la izquierda en el corazón, dejándolo sin manos para la conciencia, y tiene que tomar decisiones salomónicas que poco se ven en estos tiempos.**



¿Cuál es la solución? ***El Consejo Familiar.***

Como bien lo explica el Ing. Santiago Antognolli en su artículo, *el Consejo Familiar es el órgano de gobierno que regula las relaciones de la familia con los otros dos sub-sistemas. Está formado por todos los integrantes de la familia que tengan alguna relación con la empresa, trabajen o no en ella. Es el que redacta el documento que regula todas las actividades y relaciones de la empresa Familiar El Protocolo Familiar.*

Así mismo, el Dr. Jon Martinez E. en su libro *explica que, la misión del consejo familiar consiste en procurar el equilibrio tanto en las relaciones en el interior de la familia como en las relaciones de la familia con la empresa y la propiedad.*

Describiéndolo de otra forma, es el encargado de despedir a ese hijo, sobrino, hermano, cuñado o incluso padre, que no se está desempeñando de forma adecuada, el Consejo Familiar es el verdugo de las empresas familiares y el ***alivio para los fundadores.***

Es el encargado de evitar que las decisiones de la empresa se concentren en una sola persona o un núcleo familiar, restando importancia a lo que piensan los demás.

Es el que sermonea, reprende o incluso castiga a los familiares que afectan la rentabilidad de la empresa o dañan la armonía familiar con sus actos.

Es el órgano de gobierno más importante de la familia empresaria, aunque no sea el que toma las decisiones operativas de la empresa o de inversión de la propiedad.

El Consejo Familiar vela por la armonía familiar y la rentabilidad de la empresa, pero su rol no es tan complicado, sino más bien, se simplifica cuando se conjugan los siguientes elementos:

1. Protocolo Familiar, acordado por todos los familiares que trabajan en la empresa, donde quedan establecidas las reglas de comportamiento de los familiares y la forma de solucionar los problemas antes que estos sucedan.
2. Consejo Familiar, conformado por familiares imparciales que tengan interés en mantener el balance entre la armonía familiar y la rentabilidad de la empresa.
3. Consejeros sabios, capaces de ceder su lugar cuando se vean afectados con una situación particular, evitando ser juez y parte.

Los fundadores que saben aprovechar al Consejo Familiar, logran descansar en la toma de decisiones más difíciles en la familia empresaria. Las decisiones, por más duras que sean, ya no se centran en lo que el fundador quiere o no, sino en lo que es mejor para la familia empresaria, su rol pasa de ser independiente a ***interdependiente***, apoyándose en aquellas personas clave de la empresa familiar, aunque no tengan parte en la propiedad.

Los familiares que se ven afectados por las decisiones del Consejo Familiar, no tienen argumentos para ir en contra del fundador, ya sea padre, hermano, cuñado o tío. Saben que la decisión tomada fue colegiada y basada en lo escrito de previo en el Prócoro Familiar. Los familiares saben que el consenso que se obtiene y las decisiones que se toman, se basan en fundamentos objetivos, eliminando cualquier tipo de espacio para especulación.

Escrito por:

**MBA. Francisco J. Tapia Guerrero**  
**Consultor Proyecto Empresas Familiares**  
**Director de la firma MultiConsultores**