

Grado Universitario en Relaciones Laborales y
Recursos Humanos
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2015 / 2016

Empresa Familiar:

Organización, Protocolo Familiar y papel de la mujer.

Family Business: organization, family protocol and the role of women.

Realizado por:
Yolanda Carrillo Machin

Tutora del proyecto:
Dña. María de las Angustias Díaz Gómez

INDICE

1.-	RESUMEN/ ABSTRACT.....	2
2.-	OBJETIVOS.....	4
3.-	METODOLOGIA.....	6
4.-	HISTORIA DE LA LEY DE LA MUJER TRABAJADORA.....	8
5.-	EMPRESA FAMILIAR.....	11
5.1.-	¿Qué se entiende por empresa familiar?.....	11
5.2.-	¿Cómo está formada la Empresa Familiar?.....	13
5.3.-	¿Qué ventajas e inconvenientes tiene la Empresa Familiar?.....	19
6.-	ORGANOS DE GOBIERNO.....	20
6.1.-	El Gobierno Familiar.....	21
6.1.1.-	Asamblea Familiar.....	21
6.1.2.-	Consejo de Familia.....	22
6.2.-	El Gobierno de Empresa.....	24
6.2.1.-	Junta General.....	24
6.2.2.-	Consejo de Administración.....	25
6.3.-	El Consejo de Familia y el Consejo de Administración.....	28
6.3.1.-	El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración.....	28
6.3.2.-	El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia.....	29
7.-	PROTOCOLO FAMILIAR.....	30
7.1.-	¿Qué es el Protocolo Familiar?.....	30
7.2.-	¿Que debe de lograr el Protocolo Familiar?.....	31
7.3.-	Fases.....	31
7.3.1.-	Fase 1 - Diagnóstico.....	32
7.3.2.-	Fase 2 - Elaboración.....	33
7.3.3.-	Fase 3 - Tener el protocolo.....	34
7.3.4.-	Fase 4 - Aplicar el protocolo.....	41
8.-	CONCLUSIONES.....	42
9.-	BIBLIOGRAFIA.....	44

1.- RESUMEN/ ABSTRACT.

Por cultura, por costumbres,... por diversas circunstancias, nos encontramos luchando en el día a día para combatir la diferencia, desigualdad,... que existe entre hombres y mujeres en nuestra sociedad, diferencia, que se agrava en el mundo laboral.

Esta desigualdad no solamente se ve reflejada en la contratación de trabajadores en la empresa privada, sino también en la sucesión y acceso de personas en la empresa familiar. Con el fin de poder dar solución a este problema, en el año 2007 entra en vigor la Ley Orgánica 3/2007¹, Ley que es de aplicación obligada en empresas con determinadas características para la igualdad entre los trabajadores², y a su vez, podemos ver cómo la empresa familiar sin legislación al respecto, se adapta a los cambios de la sociedad, con la creación de diferentes herramientas, sobre todo, para todo aquello relacionado con la sucesión y el acceso a ésta.

Este trabajo, pretende realizar un análisis de la importancia que tiene la existencia del Protocolo Familiar en la empresa familiar, el cual consta de unas normas escritas, describiendo conceptos por parte de los miembros de su organización, eliminando las desigualdades tanto por razón de género como de edad, parentesco,... de esta manera, la *dirección de la empresa familiar* estaría cubierta y protegida en este ámbito por el *protocolo familiar* y los *trabajadores por cuenta ajena* que trabajen en ella mediante el *plan de igualdad*.

¹Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, BOE número 71, de 23 de marzo de 2007, págs. 12611 a 12645 (35 págs.).

²Conforme al art. art. 45 de la Ley 3/2007: "1.Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral. 2.En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral. 3.Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, en los términos previstos en el mismo. 4.Las empresas también elaborarán y aplicarán un plan de igualdad, previa negociación o consulta, en su caso, con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan, en los términos que se fijen en el indicado acuerdo. 5.La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras."

En todo momento tendremos varias palabras claves, *IGUALDAD, EMPRESA FAMILIAR y PROTOCOLO FAMILIAR*.

Abstract.

Due to culture, and customs ... due to diverse circumstances, we in a daily struggle against the difference and inequality that exists between men and women in our society, a difference that is aggravated in the world of work.

This inequality is not only reflected in the hiring of workers in private enterprises, but also in the succession and access of persons in the family business. With the aim of providing a solution to this problem, in the year 2007, Organic Law 3/2007³ came into force, a Law that is mandatory in companies with specific characteristics for equality among workers⁴, and in turn, we can see how the family business, without legislation in this regard, adapts to the changes of society, with the creation of different tools, particularly, for all that is relating to succession and access to it.

This work, aims to make an analysis of the importance of the existence of the family protocol in the family business, which consists of some written rules, describing concepts on the part of the members of the organization, eliminating inequalities, both for reasons of gender and of age, kinship,... In this way, *the management of the family business* would be covered and protected in this area by the *family protocol* and the *employees* that work in it through the *equality plan*.

³Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, BOE No. 71, of March 23, 2007, pages 12611-12645 (35 pages).

⁴Pursuant to Art. 45, of Ley 3/2007 "1.The companies are obliged to respect equal treatment and opportunities in the workplace and, to this end, shall take measures to avoid any kind of employment discrimination between men and women, measures to be negotiated, and, if agreed, with the legal representatives of workers in the manner set forth in the labour legislation. 2.In the case of companies of more than two hundred fifty employees, the equality measures in the preceding paragraph should be addressed to the development and implementation of an equality plan, with the scope and content provided in this chapter, which must also be negotiated in the manner determined in the labor legislation. 3.Without prejudice to the provisions of the preceding paragraph, companies must develop and implement an equality plan when it is established in the collective agreement applicable, under the terms provided therein. 4.The companies shall also develop and implement an equality plan, with prior negotiation or consultation, with legal representation of workers, when the labor authority had agreed on a disciplinary procedure replacing accompanying sanctions with the development and implementation of such a plan, in the terms set in the agreement indicated. 5.The development and implementation of equality plans will be voluntary for other companies , after consultation with the legal representation of the workers. "

At all times, we will have several key words: *EQUALITY*, *FAMILY BUSINESS* and *FAMILY PROTOCOL*.

2.- OBJETIVOS.

Desde que nacemos, nos marcan de una forma u otra nuestro futuro, luego lo cambiaremos, lo modificaremos,... pero nuestros padres lo primero que piensan de nosotros cuando nos tienen en brazos en nuestras primeras horas de vida es: cómo nos van a educar para que seamos unas buenas personas, tengamos unos estudios, trabajemos y formemos una familia, indudablemente siendo felices. Y qué decir, si nuestros padres forman parte de la Dirección de una Empresa Familiar, en donde ya, dependiendo del sexo del bebé y de la actividad de la empresa, te marcan tú futuro profesional. "Éste será mi sucesor" o "Ésta será mi sucesora". Toda frase dependerá de quién forma parte de la Dirección de esa Empresa, y sobre todo, de la actividad de esta.

Sí, porque como bien hemos dicho anteriormente, cuando nacemos nuestros padres nos educan junto con la educación recibida en el colegio, y sin ser conscientes de ello, en esos primeros años de nuestra vida ya hemos recibido una diferencia entre hombres y mujeres que nos queda marcado para el resto de nuestra vida⁵, como por ejemplo, el rosa para las chicas y el azul para los chicos, faldas para las chicas y pantalones para los chicos, las muñecas para las chicas los coches para los chicos, la gimnasia rítmica para las chicas, el fútbol para los chicos,... y todo ello se complementa con lo que vemos en los medios de comunicación y en la publicidad que nos rodea, ya sea por carteles publicitarios, televisión, radio,... y éste es uno de los motivos, por los cuales se genera este tipo de cultura en la sociedad.

Pasada esta etapa, seguimos creciendo, y seguimos estudiando, realizando una formación cualificada, y otra vez de nuevo tenemos unos estudios, y unas profesiones mejor vistas para hombres y otras para mujeres, sin mencionar aquellas hasta las que hace unos años las mujeres no podían ni acceder, y sobre todo, donde era inalcanzable su acceso

⁵Esto se puede explicar también con la teoría de diferentes autores que dicen que a los dos años de edad los niños y las niñas ya pueden diferenciar la categorías de género existentes en la sociedad, hasta los seis años, crearán que pueden cambiar el género al que pertenecen cambiando sus comportamientos como su forma de vestir o la longitud de su pelo, siendo ya a los siete años cuando su conocimiento descubierto a los dos años se complementara ya que es cuando toma conciencia de su identidad sexual.

a un puesto de dirección. Esto último, el acceso de una mujer a un puesto de dirección, tiene también mucho que ver con el pensamiento de la mujer, donde ésta, en muchas ocasiones, renuncia al acceso a determinados puestos de trabajo, así como a seguir formándose debido a la dedicación que esto conlleva, ya que, dicha dedicación le impide poder hacerse cargo de las tareas del hogar y de sus hijos, y ella misma si no lo hace se considera "mala madre". Si se da la situación de que la mujer no quiere renunciar a esta carrera profesional, en la mayoría de los casos, suele renunciar a ser madre o a tener tantos hijos como desearía. ¿Por qué un hombre no se plantea todas estas situaciones?

Por suerte, hoy en el Siglo XXI, las cosas van cambiando, nos falta recorrido, pero hemos evolucionado, tanto en la educación que se recibe, que se basa en la igualdad, como en la cultura de la sociedad, aunque, donde mayor diferencia nos estamos encontrando en estos momentos de igualdad en nuestra sociedad es en el mundo laboral y en el área familiar.

En el desarrollo de este trabajo vamos a hablar sobre la incorporación de la mujer en el mundo laboral, basándonos en el ámbito de la empresa familiar. Vamos a ver cómo realizando determinadas acciones que la empresa debe tener en cuenta, estas influirán positivamente en el área de igualdad, facilitando la incorporación de la mujer al mundo laboral.

Una de las primeras acciones y más importantes, es la implantación o revisión de la política corporativa de la sociedad, con el objetivo de que se vele por los intereses de todos los miembros. Cuando nos referimos a todos los miembros, nos referimos a todas aquellas personas que están prestando servicios en nuestra empresa, formen o no parte de una unidad familiar. Para ello, se llevaran a cabo diferentes medidas con el fin de conseguir conciliar la vida familiar con la laboral, así como la creación de un plan de igualdad, entre otras. Esto nos ayudara a eliminar barreras para la incorporación de la mujer en el mundo laboral de nuestra empresa, así como la obtención de un buen clima laboral por parte de nuestros trabajadores, lo que nos recompensará con un incremento en la producción, por lo que repercutirá en un incremento en nuestra facturación.

Este paso ya supone un cambio cultural por parte de la Dirección de la Empresa, lo que hace que, ese cambio cultural hacia los trabajadores, se pueda aplicar también hacia los

miembros de la familia. Así se establecerán reglas, protocolos,... para regular diferentes puntos, entre otros la conciliación de la vida familiar y laboral por parte de los miembros de la familia que estén trabajando en la empresa, así como para asegurarnos de que la incorporación de un miembro de la familia en un puesto de dirección sea la de aquella persona que, cumpliendo los requisitos requeridos, aporte un valor a nuestra empresa, independientemente del miembro de la familia del que se trate, y de su sexo.

Por lo tanto, lo que veremos durante el desarrollo de este trabajo será la importancia que tiene la existencia de diferentes planes, estructuras jurídicas y protocolos, que ayudan a marcar por parte de todos los miembros de la familia cual debe ser la dirección de la empresa, ayudando a crear un buen ambiente de trabajo, con el fin de reducir los conflictos y desigualdades que puedan surgir. Con todas estas herramientas, sabremos que tenemos que hacer para poder acceder a la empresa, qué formación tendremos que tener, incluso la remuneración económica a percibir, así como si existe o no diferencia al estar en un grado u otro en el árbol familiar, o por razón de consanguinidad o afinidad.

3.- METODOLOGIA.

La metodología llevada a cabo para el desarrollo de este trabajo se ha basado en diferentes métodos. Los métodos utilizados tienen mucho que ver con el tema por el que uno se decida.

Varias fueron las razones de la elección del tema del trabajo objeto de investigación. En primer lugar, la actualidad del tema, por ser una temática, la de las empresas familiares y, dentro de ellas la organización y la participación de sus miembros, (con atención particular a las mujeres), con la que nos topamos de inmediato en el entorno socioeconómico del momento presente. En efecto, yo misma he constatado en ámbitos muy cercanos que existen muchas empresas familiares, cómo funcionan y cómo acontece realmente que algunos de los miembros, especialmente mujeres, han tenido limitaciones para el acceso a diferentes puestos de trabajo por razón de su sexo. Y, esto se percibe también tras una lectura rápida de los periódicos, que muestran la "novedad" actual del plan de igualdad en la empresa. En segundo lugar, por la trascendencia de la problemática que se aborda, tratándose de un tema de una importancia extraordinaria, por las repercusiones socioeconómicas que tiene la actuación de estas empresas en el tráfico

empresarial y en la sociedad en general. Finalmente, consideraba una buena razón del análisis del tema, el analizar hasta dónde llegaban la desigualdad en este ámbito, para intentar encontrar vías para erradicarla, considerando que podía constituir un instrumento fundamental la previsión en las empresas de un Plan de Igualdad.

Una vez elegido el tema y dado que estamos ante un tema que tiene encaje en el ámbito jurídico, al elaborar el trabajo se ha tenido en cuenta que el Derecho es un fenómeno sociocultural, que ha de observarse desde una triple dimensión⁶, esto es: normativa, fáctica y valorativa, lo que determina la utilización recomendable de una pluralidad de métodos a la hora de acometer esta investigación. El punto de vista normativo se refiere a que el Derecho está compuesto de normas, que se han de conocer y estudiar. El aspecto fáctico tiene que ver con la idea de que las normas pueden ir cambiando y se adecuan al espacio y tiempo, en función de la propia evolución de la sociedad. Y el aspecto valorativo alude a la necesidad de interpretar y valorar las normas teniendo en cuenta los valores o aspiraciones de nuestra sociedad y los propios.

Teniendo en cuenta lo anterior, procede utilizar el método de observación de la realidad, el método de aplicación sistemática o armónica de las normas jurídicas y el método de valoración de intereses en juego, para alcanzar las soluciones más justas.

Tras la delimitación del tema, y a la vista de las consideraciones anteriores, el siguiente paso fue obtener información sobre las normas que regulaban este ámbito, para posteriormente poder interpretarlas, y determinar su impacto en la sociedad, así como los cambios que pueden suponer en la sociedad su aplicabilidad. Actualmente, no existe mucha legislación relacionada sobre empresa familiar, por lo cual, para poder obtener mayor información contacté con diferentes organismos: Institutos de Empresas Familiar, Cámaras de Comercio,... recopilando a su vez información de páginas webs, revistas y libros.

Como he dejado constancia anteriormente, sí que era conocedora de los problemas existentes en la sociedad para la incorporación de mujeres a determinados puestos de trabajo, pero poco era lo que yo conocía sobre empresa familiar, por lo que tras recopilar

⁶DE CASTRO CID, B.: *Cuestiones de Teoría del Derecho*, León, 1990, págs. 20-27.

toda la información, pude ver el contexto y ámbito de empresa familiar tanto en el pasado como en el presente y realizar así un análisis sobre qué era la empresa familiar, cómo estaba formada y de qué constaba. Nada más comenzar dicho análisis, pude ver la importancia de la elaboración de un protocolo familiar para la dirección de este tipo de empresas, así como de la creación de los diferentes órganos. Y tras esta investigación, llegué a la firme convicción de que, toda la organización de la empresa familiar y la implantación de un Protocolo Familiar facilita el funcionamiento y la conservación de la Empresa Familiar y la incorporación de la mujer a la misma. Tras esto, fue cuando comencé a realizar un índice de puntos a llevar a cabo.

No hace falta mencionar que en nada se parece el primer índice de mi trabajo, ni mi primer objetivo, con los obtenidos finalmente, y todo esto es debido a lo que acabo de comentar, a la información que he ido obteniendo y analizando para el desarrollo de este trabajo.

El desarrollo de todo este proceso no hubiera sido posible sin la colaboración inestimable de mi tutora del trabajo que ahora someto a su valoración. Ciertamente, durante todo este proceso, la Profesora Dra. Dña. María Angustias Díaz Gómez, Catedrática de Derecho Mercantil de la Universidad de León, ha estado presente y a mi disposición, para las orientaciones que le he solicitado. Ella tiene una gran experiencia en esta área, y en su condición de experta, ha sido quien me ha orientado por donde debía dirigirme para poder conseguir los objetivos que me había marcado. Cada vez que iba desarrollando un punto de mi trabajo, era mi tutora quien lo revisaba, lo supervisaba y anotaba todas aquellas recomendaciones a tener en cuenta, así como las correcciones que ella veía oportunas. Una vez desarrollado todos los puntos, se realizaron varias lecturas finales, con cambios importantes de nuevo, y que una vez realizados llevaron a mi tutora a la aprobación de este trabajo.

Todas estas acciones, han sido las que han hecho posible el poder obtener este trabajo fin de grado que hoy se presenta y somete a su consideración.

4.- HISTORIA DE LA LEY DE LA MUJER TRABAJADORA.

Uno de los principales problemas que nos encontramos con la incorporación de la mujer en el mundo laboral tiene su origen en la falta de derechos que ésta tenía a principios del Siglo XX, ya que, por ejemplo, antes de la firma de la Constitución Española en 1978, la mujer no era libre para poder firmar un contrato de trabajo, sacarse el carnet de conducir, el pasaporte o abrir una cuenta bancaria, para poder realizar cualquiera de estas cosas necesitaba la firma de su marido.

Ya no solamente el inconveniente era que no pudiera firmar ella sin autorización o consentimiento, sino que hasta el año 1961 no tenía derecho a poder trabajar fuera de casa si estaba casada, y aun estando casada no podía trabajar en todo tipo de actividades. Porque, aunque la Constitución Española se firmara en 1978, hasta 1988⁷ la mujer no pudo ser militar, o hasta 1993 acceder al interior de una mina. Y aunque parezca mentira, porque es como si hubiera sido ayer, hasta 2002 no tenía derecho a ser legionaria, paracaidista o a estar en operaciones especiales del Ejército, y solo pasado el año 2000 es cuando pudo comenzar a ser pescadora en L'Albufera de Valencia⁸.

Todo esto es lo que ha conllevado a la discriminación de la mujer en el mundo laboral, incluso esa tardanza en ejecutar esta incorporación por parte de ella.

En el mundo de la empresa familiar ocurre algo similar, ya que igualmente no estaba bien visto que la mujer hiciera determinados trabajos de determinadas actividades, que trabajara fuera de casa, incluso no podía abrir una cuenta corriente por sí sola. Aunque la mujer en la empresa familiar siempre ha tenido un rol, un rol en muchas ocasiones invisible pero muy importante, como era la educación de futuros líderes de la empresa, la transmisión de valores a estos, así como las relaciones familiares. Un rol de esposa, un rol de madre, un rol de viuda, un rol de hija, un rol de hermana, un rol de nuera ... pero hoy ya,

⁷Real Decreto Ley 1/1988, de 22 de Febrero, por el que se regula la incorporación de la mujer a las Fuerzas Armadas, *BOE* número 46, de 23 de febrero de 1988, pág. 5672 a 5672 (1 pág.).

⁸RAMON FERNANDEZ, F.: "La mujer y la pesca en la Albufera de Valencia", consultado en <http://blogs.uji.es/dreting/2013/08/23/la-mujer-y-la-pesca-en-la-albufera-de-valencia/>, 23 de Agosto de 2013, comenta "En defensa de los derechos de las mujeres se pronunciaron el Juzgado de Primera Instancia de Valencia, en sentencia de 5 de octubre de 1998, estimando la demanda y declarando que se modificaran las normas consuetudinarias de la Comunidad para adecuarlas a los principios constitucionales; la Audiencia Provincial de Valencia, en sentencia de 24 de octubre de 1999 confirmando la sentencia de Instancia; el Tribunal Supremo, en sentencia de 8 de febrero de 2001, estimando que no había lugar al recurso de casación interpuesto por la Comunidad y ordenando a ésta que incorporara a las mujeres, y el Tribunal Constitucional, mediante Auto de 20 de septiembre de 2001, rechazando el recurso de amparo interpuesto por la Comunidad".

podemos decir que desde hace unos años puede desarrollar también el rol de sucesora o fundadora.

Hoy, con la experiencia y tras varios estudios realizados analizando diferentes empresas familiares, se ha llegado a realizar un reconocimiento del rol de la mujer en la empresa familiar. Se ha podido ver que siendo mujer puede desarrollar una serie de funciones dentro de una empresa familiar igual que un hombre, independientemente de la actividad a la que se dedique en la empresa. Se ha podido ver también, cómo con la formación adecuada no existe diferencia entre sexos, al contrario, existen estudios en los que se ha analizado la importancia de las funciones de la mujer en la empresa familiar, como es su liderazgo, ya que este estudio explica como el liderazgo femenino aporta numerosos beneficios en este tipo de empresas⁹. Explica como la combinación de géneros ayuda a que una empresa familiar tenga una buena organización como veremos más adelante. Tanto es así, que en algunos países europeos, como Noruega y Alemania, tienen una norma que obliga a que un porcentaje determinado de las plazas de los Consejos de Administración estén ocupadas por mujeres¹⁰. Y en la reforma encaminada a mejorar el gobierno corporativo se ha recogido, respecto a las sociedades de capital cotizadas, un precepto (art. 529.2 bis) en el que se establece: “El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras”. Con ello se sigue en esta norma lo que ya establecía el Libro Verde de la Unión Europea sobre la normativa de Gobierno Corporativo de la Unión Europea de 5 de abril de 2011. Y la misma orientación se recoge en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobado en febrero de 2015 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores. En éste se contiene un principio, el 10, que declara: “ El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de

⁹Investigación desarrollada por el Cox Family Enterprise Center de la Kennesaw State University. El estudio se basa en entrevistas a 525 de las empresas familiares de mayor tamaño y más longevas, pertenecientes a los 22 mercados globales más importantes del mundo: Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Holanda, Rusia, Corea del Sur, España, Suiza, Turquía, Reino Unido, Kuwait, Qatar y Estados Unidos.

¹⁰TÀPIES, J.: “Mujeres, "gigantes invisibles" y empresa familiar”, consultado en <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/mujeres-gigantes-invisibles-y-empresa-familiar/>, 12 de Enero de 2015.

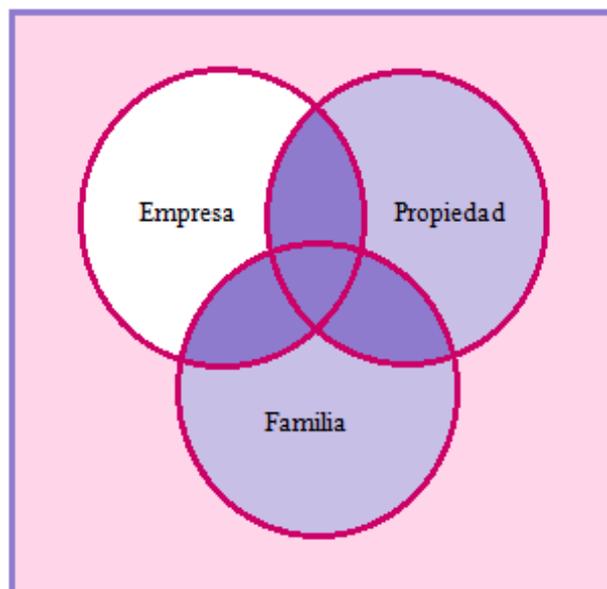
selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición”. Y a este respecto la Recomendación 14, c) proclama: “ Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración” . Y añade que: “La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo”.

5.- EMPRESA FAMILIAR.

5.1.- ¿Qué se entiende por empresa familiar?.

Lo primero que pensamos cuando hablamos de empresa familiar, es una empresa pequeña, formada por una o varias personas, pero no siempre debe ser así, ya que una empresa familiar es toda aquella empresa que está formada por una o varias familias, en la que éstas tienen una parte importante de la propiedad de la empresa. Éste es uno de los requisitos que debe de cumplir la empresa familiar, independientemente del número de miembros que la compongan, del número de centros de trabajo que tengan y de sus diferentes ubicaciones.

Los miembros de la familia que forman parte de la empresa familiar intervienen de una forma muy importante en la toma de decisiones, en todo lo relacionado con la dirección y la administración de la empresa. Por lo tanto, a estas personas, no solamente les une una relación familiar, *familia*, sino que también una relación laboral, *empresa*, lo que conlleva una *propiedad*.



Evolución de la empresa familiar¹¹

Sí que es cierto que la creación de una empresa familiar suele comenzar con un número pequeño de personas de una misma familia, lo que conlleva que no solamente les una un vínculo de trabajo, sino un vínculo afectivo muy importante que es el vínculo familiar. Durante los primeros años de fundación, trabajo, dinero y patrimonio son las palabras claves para los fundadores, pero como hemos comentado, es posible que posteriormente se convierta en una de las empresas más importantes del país.

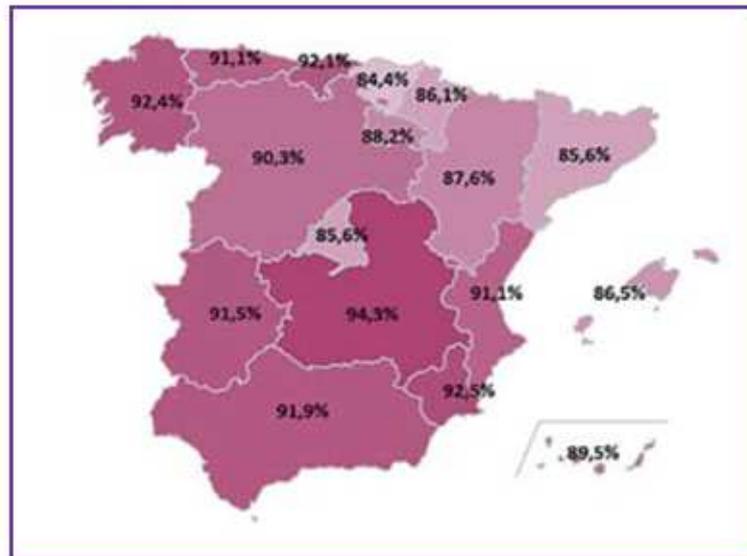
En estos momentos, en nuestro país, tras un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar presentado en el año 2015, cuyos datos son del año 2013 (último estudio realizado), podemos decir que más del 90% de las sociedades anónimas y limitadas en España representan a empresas familiares, siendo datos muy elevados y muy importantes para la economía de nuestro país¹².

¹¹NEGREIRA DEL RIO, F./NEGRERIA DEL RIO, J./NOGUEIRA DA COSTA, A.: "50 preguntas importantes sobre la empresa familiar", *España, Vida Económica – Editorial, SA*, Septiembre 2013, 1ª ed., pág. 7.

¹²AA.VV. (CORONA, J., Dir.): *La empresa familiar en España (2015)*, Instituto de la Empresa Familiar, 2015, pág. 37. Tal y como cita el Instituto en este estudio, por diferentes razones estas estimaciones no incluyen a los trabajadores autónomos, ni a generación indirecta de valor añadido y de empleo de estas sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, a través de su cadena de proveedores. Este comentario lo tendremos a partir de ahora en cuenta siempre que hagamos referencia a datos facilitados por este estudio del Instituto.

Porcentaje de empresas familiares por CC.AA.

Datos año 2013 familiar en España emitido por el Instituto de Empresa Familiar



Actualmente no existe legislación específica que regule la empresa familiar, por lo que se rige por la legislación mercantil, y la correspondiente a la sociedad que haya formado.

5.2.- ¿Cómo está formada la Empresa Familiar?.

Tal y como hemos comentado anteriormente, es aquella, en la que al menos un representante de la familia participa en la gestión de ésta, por lo tanto, el tipo de empresa del que se trate, no depende del número de personas que la gestionen, pero sí del número de personas que la formen.

Las más habituales son empresarios individuales y sociedades limitadas, incluso aparece un nuevo tipo de sociedad que es la sociedad limitada de nueva creación, lo que hace, que se tenga mayor facilidad para el crecimiento de la empresa. Una empresa familiar que sea sociedad anónima, por lo general, es porque ha sufrido una transformación de sociedad limitada a sociedad anónima tras su crecimiento,... y se encuentra en una situación de una empresa grande, con salida a bolsa,... incluso algo similar sucede en muchas ocasiones con las empresas limitadas, en las que en el momento de su fundación

provenían de un empresario individual, y por los mismos motivos de crecimiento, han sufrido una transformación.

Es importante que, tanto en la creación de una empresa, como sobre todo en su cambio o transformación, ya sea por crecimiento, sucesión, herencia,... se tenga un *plan de empresa* que se encuentre siempre activo, en el que se pueda ver plasmado para trabajar en ello:

- Descripción del negocio.
- Descripción de la actividad a desarrollar.
- Estudio de los aspectos comerciales.
- Análisis económico - financiero.

Una vez analizados estos puntos, se tendrán en cuenta:

- El número de socios.
- Capital social con el que se cuenta.
- Obligaciones fiscales que conlleva formar parte de una sociedad u otra.
- Régimen Seguridad Social.
- Responsabilidades Civiles, Sociales,...
- Tramitación Administrativa.

El motivo por el que este *plan de empresa* debe estar siempre activo, aunque la empresa se encuentre en funcionamiento, es porque nos puede ayudar a tomar alguna decisión importante sobre la sociedad, así como a detectar la necesidad de cambiar de tipo de sociedad o no, dependiendo de lo que nuestro plan nos muestre y en ese momento nos interese.

Como hemos comentado, los diferentes tipos de sociedades, sobre todo en un inicio, depende del número de socios que la formen y del capital para constituirla, y una vez constituida, se registrará por lo que establezca la Ley que regule dicha sociedad.

Los diferentes tipos de sociedad que podemos tener son¹³:

- Personas Físicas.
 - Empresario Individual.
 - Emprendedor de Responsabilidad Limitada.

- Sociedades sin Personalidad Jurídica.
 - Sociedad Civil.
 - Comunidad de Bienes.

- Sociedades Mercantiles.
 - Sociedad Limitada.
 - Sociedad Limitada de Formación Sucesiva.
 - Sociedad Limitada Nueva Empresa.
 - Sociedad Anónima.

- Sociedades de Economía Social.
 - Sociedad Laboral.
 - Sociedad Cooperativa

¹³AA.VV.: “Cuadro comparativo de las distintas formas jurídicas”, consultado en <http://www.creacionempresas.com/la-eleccion-de-la-forma-juridica/cuadro-comparativo>, Abril 2016.

Forma jurídica	Legislación básica	Nº mínimo de socios	Capital Social Mínimo	Responsabilidad
----------------	--------------------	---------------------	-----------------------	-----------------

EMPRESARIO INDIVIDUAL

Empresario Individual	Código Civil. ¹⁴	1	No existe legalmente.	Ilimitada.
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	Ley 14/2013, de 27 de septiembre. ¹⁵	1	No existe legalmente.	Ilimitada con protección de la vivienda del emprendedor.
Sociedad civil	Código Civil. ¹⁶	Mínimo 2	No existe legalmente.	Ilimitada.
Comunidad de Bienes	Código Civil. ¹⁷	Mínimo 2	No existe legalmente.	Ilimitada.

SOCIEDADES MERCANTILES

Sociedad Limitada	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio. ¹⁸ Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio. ¹⁹ Registro Mercantil. ²⁰	Mínimo 1	3.000,00 € Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Limitada a la aportación de capital social.
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Ley 14/2013, de 27 de septiembre.	1	Aportación sucesiva del capital social de 3000 euros. (Restricciones en reserva legal, retribuciones anuales, reparto de dividendos en caso de no aportarlo).	Limitada al capital social de 3.000 euros (aportado o no).

¹⁴Real Decreto de 24 de julio de 1889, por el que se publica el Código Civil. *BOE* número 206, de 25 de Julio de 1889, última actualización publicada el 6 de Octubre de 2015.

¹⁵Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. *BOE* número 233, de 28 de septiembre de 2013, págs. 78787 a 78882 (96 págs.).

¹⁶Código Civil (Art. 1.666 y ss).

¹⁷Código Civil (Art. 392 y ss).

¹⁸Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *BOE* número 161, de 3 de Julio de 2010, última actualización publicada el 21 de Julio de 2015.

¹⁹Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil. *BOE* número 184, 31 de Julio de 1996, págs. 2357 4 a 23636 (63 págs.).

²⁰Registro Mercantil. (Art. 175 y ss.).

Forma jurídica	Legislación básica	Nº mínimo de socios	Capital Social Mínimo	Responsabilidad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Ley 7/2003, de 1 de abril. ²¹ Real Decreto 682/2003, de 7 de junio. ²² Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.	Mínimo 1 (Entre 1 y 5 personas físicas en la constitución).	Entre 3.000 y 120.000 ²³ € Mediante aportaciones dinerarias.	Limitada a la aportación de capital social.
Sociedad Anónima	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.	Mínimo	60.000,00 € Desembolso mín. 25%.	Limitada a la aportación de capital social.

SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES

Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Ley 4/1997, de 24 de marzo. ²⁴	Mínimo 3 - Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. - Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social	3.000,00 € (SLL) Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio. 60.000,00 € (SAL) DESEMBOLSO MÍN. 25%	Limitada a la aportación de capital social
Cooperativa de trabajo asociado	Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas. ²⁵ Ley especial de la comunidad autónoma.	Coop. de 1er grado: Mínimo 3 socios trabajadores. Coop. de 2º grado: Mínimo 2 Cooperativas	Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	Limitada a la aportación de capital social

Por lo general, las empresas familiares son sociedades limitadas, las cuales se rigen por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julio, cuyo beneficio con respecto a otro tipo de sociedades es el capital a aportar, destacando que solamente podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios. Así como que, las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de título o de anotaciones en cuenta ni denominarse acciones²⁶. Un punto en común de las

²¹Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada (Vigente hasta el 01 de Septiembre de 2010). *BOE* número 79, de 2 de Abril de 2003, págs. 12679 a 12689 (11 págs.).

²²Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, por el que se regula el sistema de tramitación telemática a que se refiere el art. 134 y la disposición adicional octava de la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. *BOE* número 138, de 10 de Junio de 2003, págs. 22394 a 22401 (8 págs.).

²³Apartado redactado por la Ley 25/2011, de 1 de agosto. *BOE* número 184, de 2 de Agosto de 2011, págs. 87462 a 87477 (16 págs.).

²⁴Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales. *BOE* número 72, de 25 de Marzo de 1997, págs. 9541 a 9547 (7 págs.).

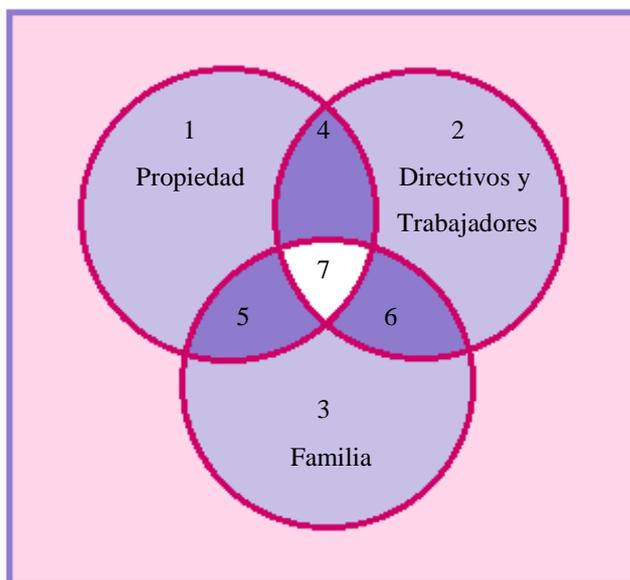
²⁵Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. *BOE* número 170, de 17 de julio de 1999, págs. 27027 a 27062 (36 págs.).

²⁶Art. 4 y 5 de la Ley 2/1995, de 23 de Marzo, de Sociedades de Responsabilidad. *BOE* número 71, de 24 de Marzo de 1995, págs. 9181 a 9206 (26 págs.).

sociedades limitadas con las anónimas es el nombrado anteriormente, y es que en las sociedades anónimas el capital a aportar también tendrá que ser bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero nunca trabajo o servicios²⁷.

Para empresas de nueva creación, en 2003, apareció la modalidad de creación de Sociedad Limitada Nueva Empresa a través de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad Limitada Nueva Empresa, regulada actualmente por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julio. Esta nueva modalidad proporciona una serie de facilidades para la creación de una nueva empresa, cuyo gran beneficio entre otros, es que tiene una duración ilimitada.

Independientemente del tipo de forma jurídica que haya tomado nuestra empresa familiar, el número de miembros que la formen,... no tiene por qué ser dirigida al 100% por los miembros de la familia, sino que se pueden dar diferentes situaciones, tal y como reflejamos en el siguiente análisis²⁸, siempre teniendo en cuenta, como venimos nombrando desde el principio, que por lo menos una de las personas que la dirige sea de la familia, y que esa persona sea la que tenga el mayor número de votos.



²⁷Vid., al respecto, por todos, DÍAZ GÓMEZ, M.A., “La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada”, *Pecunia*, núm. 12 (enero-junio, 2011, pp. 1-70).

²⁸AA.VV.: *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía, 2002, pág. 16.

1. Personas con participación en la propiedad de la empresa.
2. Directivos y trabajadores de la empresa.
3. Miembros de la familia.
4. Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad.
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
6. Familiares que trabajen en la empresa pero no son propietarios.
7. Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad.

5.3.- ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene la Empresa Familiar?.

Cuando se crea una empresa, se dirige, se gestiona,... independientemente del tipo de empresa, siempre tiene unas ventajas o unas desventajas, que serán diferentes dependiendo del tipo de empresa que se trate, del tipo de puesto que desempeñes en la organización y del tipo de trabajo que realices. Se deben detectar todas ellas, para poder potenciar todas esas ventajas en el negocio y poder así crear diferentes medidas, técnicas,... que permitan afrontar las desventajas.

Cuando hablamos de una empresa familiar una de las principales ventajas que podemos destacar es el compromiso y dedicación por el negocio, así como el conocimiento del mismo. Pero podemos destacar muchas otras más como son entre otras:

- Una dirección más independiente, lo que hace que tenga mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones, debido a que existe menos burocracia.
- Una mejor orientación al mercado, que se ve influenciado con una mayor orientación a largo plazo debido a la facilidad para realizar una reinversión de los beneficios, esto ayuda a facilitar el crecimiento, lo que permite también una mayor adaptación en tiempo de crisis.
- Una mayor vinculación tanto con los clientes como con los proveedores.
- Un ambiente de trabajo en armonía, lo que fomenta que exista un gran interés y responsabilidad hacia los trabajadores.

Pero a su vez, como bien hemos comentado, también tiene una serie de desventajas, que no podemos dejar pasar de largo. Dos muy importantes, que parecen muy obvias al ser el tipo de empresa que es, pero que debemos saber gestionar son:

- Que las relaciones familiares pueden entorpecer la operación laboral.
- Que el trabajo puede generar problemas en la familiar.

Pero también puede existir alguna otra como son:

- No tener bien definido un futuro sucesor.
- Falta de inversión tanto en formación como en medios tecnológicos.
- Puede ser que los miembros de la familia no estén orientados hacia los mismos puntos y objetivos.
- Problemas financieros, ya sea por limitación financiera, por problemas en la venta de participaciones propias o por encontrarse dificultades para la recompra de participaciones a familiares que ya no continúan con la empresa.

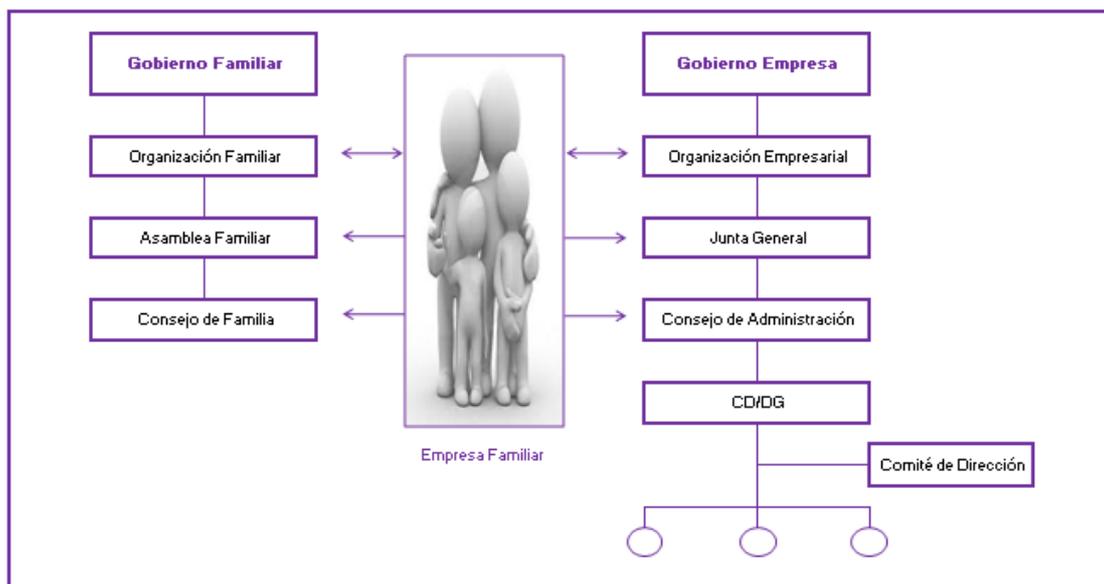
Por todo esto, tanto por las ventajas como por las desventajas, es por lo que es muy importante el crear esas técnicas que hemos nombrado, y que debemos desarrollar, incluso para no crear desigualdades entre miembros de una misma familia, diferencias que pueden estar causadas por sexo, edad, vinculación familiar, etc. Una la hemos nombrado ya anteriormente, el denominado *Plan Empresarial*, que nos ayuda a saber de dónde partimos y a donde vamos, y las otras las veremos en puntos posteriores como son los *Órganos de Gobierno* y el *Protocolo Familiar*.

6.- ORGANOS DE GOBIERNO.

Cuando formamos parte de una empresa familiar, como ya hemos comentado anteriormente, estamos juntando dos partes muy importantes en una sola actividad *EMPRESA + FAMILIA*. Es decir, estamos uniendo dos sistemas diferentes, con dinámicas, reglas, comportamientos,... diferentes, por lo que se recomienda establecer unos *Órganos de Gobierno* con el fin de poder regular esta situación. Por parte de la *familia*, el denominado como *Consejo de Familia*, ya que para que la empresa funcione y evitar

conflictos las decisiones se tomaran en consenso con todos los miembros que formen parte de la empresa familiar, y no por decisión única del fundador. Por parte de la *empresa*, es decir, cuando la empresa familiar se hace grande y alcanza una cierta estructura por la *Junta General o Consejo de Administración*.

La creación de estos órganos no evita el cese de la empresa familiar, pero si ayuda a obtener una mejor organización, poder establecer unos objetivos, evitar conflictos... lo que hace que se cree una estabilidad.



Estructura de Órganos de Gobierno.²⁹

6.1.- El Gobierno Familiar.

El *Gobierno Familiar* está formado por diferentes instituciones, éstas dependen del tipo de empresa familiar del que se trate, y del número de miembros por el que pueda estar formada. Por eso, si la empresa es muy grande o dependiendo de sus características, puede existir también la *Asamblea Familiar*.

6.1.1.- Asamblea Familiar.

²⁹AA.VV.: “Órganos de Gobierno en la empresa familiar: El Consejo de Familia”, consultado en <http://blog.iese.edu/in-family-business/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/> (Art. publicado en Newsletter n° 12 Abril 2006).

Es un órgano en el que participan todos los miembros de la familia, cuyo interés, es el de reflexionar sobre el bien común, así como obtener información de la situación y de los intereses de la empresa. Se suelen realizar entre una o dos veces al año, y en ella se puede tratar:

- Aprobación de los cambios relacionados con los valores y la visión de la familia.
- Información a los miembros de la familia sobre sus derechos y responsabilidades.
- Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.
- Elección de los miembros del Consejo Familiar.
- Elección de los miembros de otros Comités que formen parte de la empresa familiar.
- Otros asuntos familiares importantes.

6.1.2.- Consejo de Familia.

El *Consejo de Familia* es un órgano creado para que la familia pueda tomar decisiones sobre temas que afectan a las relaciones de la empresa. El objetivo de estas reuniones, es que los miembros de la familia opinen, voten y valoren diferentes situaciones del funcionamiento y gestión de la empresa.

La periodicidad de estas reuniones las marca la familia, y debe ser lo más representativa posible, y ofrecer la posibilidad a todos los miembros de la familia de expresar sus opiniones.

Cuando la familia tiene pocos miembros, el Consejo de Familia puede estar formado por todos los miembros de la familia, pero cuando es muy numerosa se forma por un número de miembros que representa al 100% de la familia, teniendo en cuenta la edad, enfermedades, ubicación... es decir, todos aquellos aspectos que puedan impedir a un miembro de la familia el poder participar en el Consejo.

Un Consejo de Familia en una empresa familiar es positivo, ya que:

- Los miembros de la familia son conocedores de los derechos y responsabilidades de la propiedad y de la dirección de la empresa.
- En esta reunión existe un límite entre empresa y familia, por lo que da la posibilidad a todos los miembros que no forman parte de la empresa de dar su opinión.
- Se toman decisiones consensuadas, pensadas, y no precipitadas.
- Posibilita la creación de un Plan Familiar.

Las funciones que deben desempeñar los miembros de un Consejo de Familia son:

- Elaborar la visión y la misión familiar y la empresarial.
- Definir los valores.
- Velar por un buen comportamiento de la familia tanto dentro como fuera de la empresa.
- Diseñar el plan estratégico familiar que incluye:
 - La sucesión.
 - El protocolo familiar.

Cuando perteneces a un Consejo de Familia tienes ventajas como:

- Tener un foro donde puedes expresar tus opiniones sobre el funcionamiento de la empresa.
- Tener la posibilidad de escuchar y ser escuchado.
- Conocer los derechos, responsabilidades y limitaciones como familiar, como empleado/director y como accionista.
- Conocer las normas que está estableciendo la familia.
- Poder ver la sucesión de tus sucesores y otros futuros.

Diferencias entre órganos del Gobierno Familiar³⁰

	Reunión Familiar	Asamblea Familiar	Consejo Familiar
Etapas	Fundadores(es)	Sociedad de hermanos / Confederación de primos.	Sociedad de hermanos / Confederación de primos.
Estado	Generalmente informal	Formal	Formal
Membresía	Generalmente abierto a todos los miembros de la familia. El fundador(es) podría fijar criterios de membresía adicionales.	Generalmente abierto a todos los miembros de la familia. El fundador(es) podría fijar criterios de membresía adicionales.	Miembros de la familia elegidos por la asamblea familiar. Criterios de selección definidos por la familia.
Tamaño	Tamaño pequeño, ya que la familia aún está en la etapa del fundador(es). Generalmente 6 a 12 miembros de la familia.	Depende del tamaño de la familia y los criterios de membresía.	Depende de los criterios fijados para la membresía. Idealmente de 5 a 9 miembros.
Cantidad de reuniones	Depende de la etapa de desarrollo de la empresa. Cuando la empresa está creciendo rápidamente puede ser tan frecuente como una vez a la semana	1 a 2 veces al año.	2 a 6 veces al año.
Actividades Principales	Comunicación de los valores y la visión de la familia. Discusión y generación de nuevas ideas comerciales. Preparación de él o los siguientes líderes de la empresa.	Discusión y comunicación de ideas, desacuerdos y de la visión. Aprobación de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia. Educación de miembros de la familia sobre temas comerciales. Elección de miembros del consejo familiar y otros comités.	Resolución de conflictos. Desarrollo de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia. Planeación. Educación. Coordinación del trabajo con la alta gerencia y la junta directiva y equilibrar la empresa con la familia.

6.2.- El Gobierno de Empresa.

6.2.1.- Junta General.

Es un órgano en el cual participan los accionistas, y en el que ejercen su autorización para decidir sobre asuntos de gran importancia para la empresa, como por ejemplo:

³⁰ABOUZAIID, S.: *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*, International Finance Corporation, 2011, pág. 31.

- Aprobación de cuentas anuales.
- Reparto o no de dividendos.
- Modificación de los estatutos de la sociedad.
- Aumento o reducción de capital.

Es muy importante, que se fomente la participación de los accionistas en la toma de decisiones de la sociedad, así como que estos órganos apoyen la participación en la Junta tanto de los socios familiares minoritaria como de las opiniones de los miembros que no pertenezcan a la familia.

6.2.2.- Consejo de Administración.

La estructura del Consejo de Administración de una Empresa Familiar dependerá del tipo de empresa del que se trate. Si estamos hablando de una empresa familiar pequeña (de primera generación) puede que esté formado por hijos, familiares directos, incluso consejeros independientes que hayan sido invitados. Si es una empresa grande, éste debe reunir a los accionistas para poder valorar la dirección de la empresa y la gestión realizada por el equipo directivo.

Una técnica que se puede llevar a cabo en una empresa pequeña, es la de invitar a personas ajenas a la empresa, que puedan aportar sus opiniones, opiniones desde su punto de vista en función de si han sido invitados como:

- *Amigos empresarios*, quienes podrán aportar opiniones empresariales.
- *Consejeros líderes en el ámbito empresarial de la localidad en la que opera la empresa familiar*, que podrán aportar mejoras de ampliación de la red de negocio.
- *Líderes académicos*, que pueden dar su colaboración desde el punto de vista técnico-práctico.

En empresas de mayor tamaño, pueden existir tres tipos de consejeros:

- *Consejeros internos o ejecutivos*: mantienen con la sociedad una relación ya sea laboral, mercantil,... además de la de Consejero.
- *Consejeros dominicales*: han sido propuestos por accionistas, individuales o agrupados, independientemente de que den derecho o no a formar parte del órgano de administración.
- *Consejeros independientes*: por su experiencia profesional que pueden aportar al gobierno corporativo, y han sido elegidos reuniendo las condiciones que aseguren su profesionalidad para este puesto de trabajo.

Éstos tienen una serie de deberes que deben cumplir, que estarán descritos en el *Reglamento*, Reglamento que debe existir en todo Consejo de Administración, y que a su vez también aparecerá el nombramiento, reelección y cese de los Consejeros. La remuneración recibida por parte de éstos, por lo general es aprobada en la Junta General, y esta depende de las funciones a desarrollar, así como de su experiencia profesional y de las aportaciones que estos pueden dar a la organización.

Este reglamento deberá estar a disposición de cualquier accionista, y en él constar como mínimo:

- Funciones, tamaño y composición del Consejo.
- Estructura de Gobierno del Consejo.
- El Presidente del Consejo.
- El Secretario del Consejo.
- Procesos de Gobierno.
- Procedimientos y criterios a seguir para el nombramiento, reelección y cese de los Consejeros.
- Retribución de los Consejeros.
- Deberes de los Consejeros.

La Junta General también puede encargar al Consejo de Familia que elabore una propuesta de política de remuneración al Consejo.

Las funciones que le son designadas al Consejo de Administración son sobre todo:

- Supervisión y control, ya que deben de velar por orientar y supervisar las estrategias de la compañía, así como actuar en situaciones de crisis, siempre buscando la viabilidad a largo plazo de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de la Ley, los Estatutos de ésta y las responsabilidades sociales.
- Incorporar posteriores sucesores en la compañía, ayudando a preparar el plan de sucesión.
- Servir de enlace con los Accionistas y con el Consejo de Familia u órganos similares.
- Elaboración del Reglamento de la Junta General.

Todas estas funciones se realizarán siempre con el objetivo de que, tanto los intereses de la familia como del resto de inversores, coincidan.

En el Consejo de Administración, deben poder formar parte, como bien hemos nombrado, terceros independientes, y se reunirán entre cuatro y ocho veces al año con carácter formal, realizando un orden del día antes del inicio de cada una de estas reuniones y un acta al finalizar la misma.

Independientemente del tipo de tamaño de este tipo de empresa familiar, el que participen los hijos es beneficioso para la empresa, ya que como futuros sucesores son conocedores de la toma de decisiones así como de la estrategia tomada para ello.

Las ventajas que tiene la existencia de un Consejo de Administración son:

- Genera una disciplina en el Equipo de Dirección.
- Existe una reflexión sobre situaciones y acciones del pasado, así como de futuras acciones.
- Aporta experiencias y competencias sobre la Dirección del Negocio.

A su vez también tiene una serie de desventajas como son:

- Su puesta en marcha requiere mucho tiempo y esfuerzo.

- La selección de los consejeros, ya que deben de ajustarse a las necesidades que ese Consejo de Administración requiere.
- El desarrollo de las funciones de los Consejeros, ya que en muchas ocasiones suele estar condicionando por quién tiene el poder para nombrarlos y destituirlos.

6.3.- El Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

Entre el *Consejo de Familia* y el *Consejo de Administración* debe existir una comunicación, esto no quiere decir que exista una confusión ni una solapación de funciones, ya que el *Consejo de Familia* se encargara de fijar la dirección y las políticas para la familia, mientras que el *Consejo de Administración* establecerá la orientación y las políticas para la empresa. Por ello es importante que todos los miembros conozcan y sepan diferenciar:

- Cuáles son las funciones de cada Consejo.
- Qué se espera de los miembros que forman parte de cada Consejo.
- Cómo funcionan estos Consejos.
- Cuáles son los procesos de cada uno de los Gobiernos.

6.3.1.- El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración.

El Consejo de Familia:

- Fijará los valores, la misión y los objetivos que se los deberá de comunicar al Consejo de Administración.
- Supervisará el cumplimiento de los objetivos marcados, y podrá proponer acciones correctoras.
- Informará al Consejo de Administración de cualquier modificación que se haya realizado en la familia en general.
- Informará al Consejo de Administración de cambios realizados en el protocolo familiar.

- Nunca actuará como vigilancia del Consejo de Administración, sino que se fiará de los accionistas familiares que existan en el Consejo de Administración.
- Colaborará con el Consejo de Administración en la decisión de acciones políticas sobre las que este tiene la facultad de poder tomar medidas finales como son planes de sucesión, división de dividendos, incorporación de miembros de la familia en el Consejo de Administración,...

Miembros de ambos Consejos serán los que decidirán como llevar esta comunicación a cabo, bien mediante reuniones, seguimiento de los objetivos establecidos,...

6.3.2.- El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia.

El Consejo de Administración:

- Velará por el cumplimiento de las funciones que le han sido designadas por el Consejo de Familia. La visión, misión y objetivos establecidos a un futuro.
- Resolverá las dudas que les pueda ocasionar a los consejeros sobre la aplicación de la visión, misión y objetivos establecidos por el Consejo de Familia. Si es necesario, el Consejo de Administración se pondrá en contacto con el Consejo de Familia para resolver estas dudas.
- Debe de informar de forma periódica, sobre:
 - Evolución del negocio, así como del modelo organizativo y de la dirección empresarial.
 - Evaluación realizada por la Dirección de Empresa y Directivos Familiares.
 - Necesidades financieras de la empresa así como inversiones significativas previstas.
- Debe conocer la historia de la familia, propiedades, sucesiones,...
- Debe ayudar al Consejo de Familia en la información y toma de determinadas decisiones sobre cómo alcanzar los objetivos marcados, sobre cambios en el

futuro de la empresa, así como a obtener el máximo rendimiento del patrimonio que tienen.

Los miembros de la familia que forman parte del Consejo de Administración deben participar en el Consejo de Familia, con el objetivo de que así los miembros del Consejo de Familia tengan confianza en el funcionamiento de este Gobierno.

7.- PROTOCOLO FAMILIAR.

7.1.- ¿Qué es el Protocolo Familiar?.

Es un instrumento jurídico que se desarrolló en los Estados Unidos en los años 60³¹, y debido a su utilidad y funcionalidad se comenzó a aplicar en España en los últimos años.

El *Protocolo Familiar* es un conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí, o con terceros, con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad³².

Su función es la de, estableciendo diferentes acuerdos, poder ayudar a asegurar la continuidad de la Empresa Familiar, aunque también debemos de decir, que tener el protocolo no garantiza la continuidad, así como que el no tenerlo tampoco conlleva al fracaso. Sin embargo, se ha podido demostrar que ayuda, ya que, aunque mientras su elaboración nos haya podido llevar a tener diferentes desacuerdos, disputas,... entre los miembros, una vez elaborado se habrá conseguido:

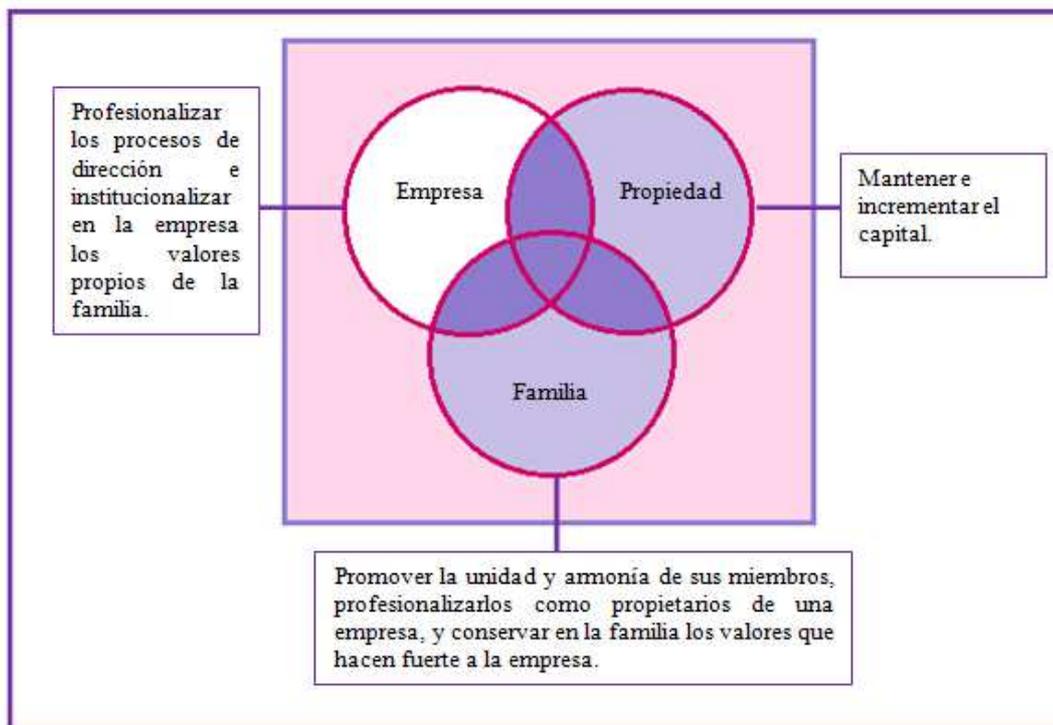
- Unión entre los miembros de la familia.
- Profesionalidad por parte de los miembros de la familia en todo lo relacionado con el protocolo familiar.

³¹GAL - LA SÁNCHEZ VENDRELL: *La empresa familiar y el protocolo familiar*, consultado en <http://www.estudi-juridic.com/la-empresa-familiar-y-el-protocolo-familiar/#>, 19 de Febrero de 2015.

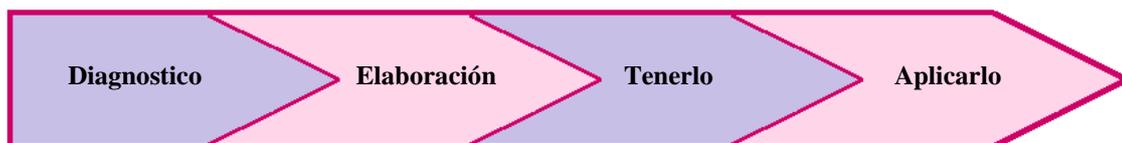
³²Art. 2 del Real Decreto 171/2007, de 9 de Febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, *BOE* número 65, de 16 de Marzo de 2007, págs. 11254 a 11257 (4 págs.).

- Estabilidad, ya que se han tomado decisiones sobre cómo actuar ante diferentes momentos problemáticos, dificultades o con toma de decisiones importantes de la Empresa Familiar.
- La empresa se ha consolidado creando unos Órganos de Gobierno que es posible que antes no existieran.
- Se establecen unas mejoras fiscales y legales, creando planificaciones, estatutos,...

7.2.- ¿Que debe de lograr el Protocolo Familiar?³³



7.3.- Fases.



Fases de Desarrollo del Protocolo Familiar³⁴

³³AA.VV.: "Protocolo Familiar", consultado en http://www.astecna.com/charla/6_RL_Protocolo%20Familiar.pdf.

7.3.1.- Fase 1 - Diagnóstico.

En ocasiones, para los miembros de la familia, para la organización,...cuando comienzan a valorar la necesidad o no de un *protocolo familiar*, la palabra protocolo les parece muy seria, y ésta es una de las causas por las que puede surgir la duda de si es necesario elaborar un protocolo para su empresa o no. Por ello, esta palabra puede ser sustituida por acuerdo familiar, al final, como hemos visto, un protocolo es un acuerdo. (Nosotros en el desarrollo de este documento, vamos a seguir dirigiéndonos a este acuerdo como protocolo).

Serán los miembros de la Familia, del Consejo de Familia o Administradores quienes planteen la necesidad de establecer y realizar un protocolo, en ese momento, deben reflexionar sobre la situación de la empresa en el momento actual, su historia, y el futuro que quieren alcanzar.

En el diagnóstico deberemos tener en cuenta que el momento de la elaboración del protocolo familiar depende sobre todo del tipo de empresa, del momento de su creación ... ya que, si por ejemplo, la empresa es de nueva creación, es recomendable trabajar primero en su funcionamiento, y posteriormente crear el protocolo. Se aconseja que se elabore el protocolo familiar cuando:

- La empresa se encuentre consolidada.
- Antes de que vaya a existir una futura sucesión.
- Se prevea incorporación de miembros de la familia por crecimiento de la empresa, por la edad de los futuros sucesores,...

Pero a su vez es aconsejable que no se realice en:

- Momentos de desacuerdos familiares sobre el funcionamiento de la empresa familiar.
- Momentos que exista crisis empresarial o familiar.

³⁴AA.VV.: "El Protocolo: Un mecanismo para empresas con vocación de trascendencia", consultado en <http://www.elprotocolofamiliar.com.ar/protocolofamiliar.php>.

La razón es que en estas situaciones la elaboración del protocolo no va a ser eficaz, por lo que se aconseja que primero se solucionen los conflictos y posteriormente se lleve a cabo su elaboración.

Un protocolo, nos guía en la toma de determinadas decisiones ya que nos marca las pautas a seguir, pero si el protocolo no se ha creado, y tenemos que tomar una decisión importante, es recomendable tomar otra medida para solucionar esa decisión antes que crear un protocolo de forma rápida, especialmente si este no se había creado anteriormente porque existía una situación de conflicto entre los miembros de la familia. De lo contrario, lo que puede suceder es que el conflicto sea mayor y que el protocolo, al haberse creado de forma rápida, no sea eficaz.

Existencia del protocolo familiar en las Empresas Familiares³⁵

	%
Si	8,9
No, pero está en proceso de elaboración	2,7
No, pero lo estamos pensando	6,8
No, porque no lo consideramos necesario	77,8
No, no sabemos que es	3,7
Total	100,0

7.3.2.- Fase 2 - Elaboración.

El protocolo debe ser elaborado por *Miembros del Consejo de Familia*, pero es recomendable que se contrate también la ayuda de *expertos*, que se encuentren fuera del vínculo familiar, del vínculo emocional,... eso, puede ayudarles a eliminar estas barreras desde un punto de vista profesional, evitando así los conflictos familiares que puedan surgir en determinados momentos durante la elaboración del protocolo, alegando y proporcionando información que más le convenga a la empresa. Estas personas externas aportarán:

- Conocimiento en la materia.
- Serán conciliadores entre las partes.

³⁵AA.VV. (CORONA, J., Dir.): *La empresa familiar en España (2015)*, Instituto de la Empresa Familiar, 2015, pág. 37.

- Ayudarán a las partes a tomar las decisiones que más les convengan para su negocio, evitando la parte moral e emocional.

Una vez que se haya decidido quiénes son las partes que vayan a elaborar dicho protocolo, se debe pensar en su elaboración. Para poder alcanzar su contenido, es muy importante, la realización de diferentes cuestiones como:

- Porqué lo vamos realizar.
- Qué queremos plasmar en él.
- Qué acuerdos son los que queremos reflejar y acordar en su elaboración.
- Documentos que queremos que aparezcan.
- Periodicidad de seguimiento y revisión.

Debemos de tener en cuenta, que el protocolo familiar es individual, y es un documento realizado a medida para la situación de esta empresa, por eso se realiza pensando en el momento en el que la empresa se encuentra y no en futuros cambios a largo plazo. Como tiene que ser un documento eficaz y práctico, si a los años existe una modificación muy importante de nuestra empresa, realizaremos, en lugar de una revisión del protocolo, una modificación del mismo.

Debemos de tener en cuenta que, para la empresa, la realización de un protocolo familiar es una innovación, ya que es la primera vez que realiza algo similar, por lo que es aconsejable que se establezca un líder y una dirección a seguir, puesto que nos podemos encontrar con diferentes obstáculos durante su realización, y seguro que hay un cambio muy sustancial del primer borrador al protocolo definitivo.

A la vez que se establecen los puntos de estas fases, se va marcando el contenido del mismo.

7.3.3.- Fase 3 - Tener el protocolo.

El Protocolo está formado por un *contenido* que luego puede ser *publicado*.

A) Contenido.

Una vez elaborado el protocolo, se convierte en un documento, que como ya hemos comentado es específico para cada empresa, pero en general recoge las siguientes áreas:

- Órganos de Gobierno.
- Trabajo y dirección de la empresa.
- Sucesión y formación.
- Cultura y valores.
- Transmisión de la propiedad.

El protocolo quiere dar respuesta a las diferentes situaciones, conflictos y resolución de problemas que se puedan encontrar en la empresa familiar, por lo que dentro de estas áreas podemos ver los siguientes contenidos:

(a) Las partes.

Se indica a qué personas que forman parte de la empresa familiar les es de aplicación el protocolo familiar. Puede darse también la situación que le sea de aplicación a alguna persona que no forme parte de la familia pero sí de la empresa, esta situación también se debe reflejar en este apartado. Se detallan los requisitos a cumplir por las partes, por ejemplo, a partir de qué edad es de aplicación, si es de aplicación a los cónyuges, a hijos adoptados,...

(b) Historia de la empresa y valores familiares.

Se contempla los orígenes de la empresa, realizando hincapié en su creación y en la historia del fundador, así como en todas aquellas personas que han aportado en el funcionamiento de la empresa desde sus inicios.

Se contempla a su vez los principios familiares, la visión y misión de la empresa familiar.

Se puede establecer también que tipo de empresa familiar es, qué tipo de empresa familiar quiere ser, y en qué momento quieren dejar de ser una empresa familiar.

(c) Órganos de Gobierno.

En el protocolo se establecen los diferentes Órganos existentes en la sociedad, y las características, funciones y normas que éstos deben cumplir.

En él, se establecerán que tipos de Órganos existirán en la empresa familiar, por cuantos miembros estarán formados cada uno de ellos y cuáles serán sus funciones y sus reuniones.

Se detallará, qué requisitos deben cumplir cada una de las personas que formen parte de tales órganos, de tal forma que, si no cumple lo que se ha marcado en el protocolo, no podrá formar parte del mismo, no existiendo discriminación de ningún tipo, sino una restricción por "no cumplimiento de las normas".

Como hemos dicho, se establecen los requisitos para poder formar parte de un órgano, pero estos requisitos se completarán con la forma de acceso cuando los órganos ya están creados, así como los requisitos para realizar la salida de uno de estos órganos.

Estos requisitos se establecerán tanto para el personal de la familia como para el personal externo.

(d) Política corporativa de la sociedad.

Se establecen los valores de funcionamiento de la empresa, ya no valores solamente sobre los miembros de la familia, sino sobre:

- *Las personas que forman parte de la empresa prestando servicios para esta (no familiares ni miembros de ningún Órgano): aunque estén regulados por un convenio, un pacto de la empresa, se establecerá una serie de valores mínimos, como por ejemplo la contratación.*

- *Nuestros productos*: una ética sobre la calidad mínima de nuestro producto, y qué situaciones supondría la renuncia de su venta.
- *Nuestros clientes*: criterios sobre el tipo de clientes que vamos a tener, servicio que se les va a proporcionar, y ética en relación a renuncia a un cliente antes de no poder ofrecerle los servicios solicitados.
- *Nuestros proveedores*: tipo de proveedores con los que vamos a trabajar, forma de pago, y criterios para retirar un proveedor de nuestra empresa.

Pero en ocasiones también tenemos que gestionar estos valores sobre los miembros de la familia, ya que nos podemos encontrar con ideologías, conductas, de miembros de la empresa familiar que puedan afectar a nuestra empresa. Por ejemplo, estar afiliado a un partido político y trabajar para el ayuntamiento de un partido político contrario³⁶.

(e) Acceso a la empresa y formación.

Se debe reflejar la política de contratación familiar, es decir, si se admite o no que miembros de la familia se incorporen a la empresa familiar, en caso afirmativo, pueden existir limitaciones, por ejemplo limitaciones de un número de miembros de cada familia, limitaciones del tipo de miembros (cónyuges), así como limitaciones a determinados puestos de trabajo. También a la inversa, que en determinados puestos sea obligatorio que estén ocupados por miembros de la familia.

En el caso de que se opte porque sí que puede acceder personal de la familia en la empresa, se reflejaran los requisitos exigibles para su incorporación, requisitos como pueden ser formación, aptitudes, experiencia profesional fuera de la empresa familiar,...

Dentro de la política de contratación puede detallarse quién realizará el proceso de selección de miembros de la familia, y aspectos como quién tiene preferencia para la incorporación, a igualdad el resto de condiciones, si un miembro de la familia o alguien ajeno a la misma. Todo esto puede depender a su vez, si en esta política se ha detallado (porque a la empresa le interese), del número máximo de miembros de la familia que formen parte de determinados departamentos o puestos de dirección de la organización.

³⁶RODRIGUEZ DIAZ, R., El protocolo Familiar ¿Sí o No?, Instituto Internacional Bravo Murillo, 2012.

(f) Sucesión.

Se trata de asegurar la seguridad financiera y el funcionamiento de la empresa tras una sucesión. Se establece cómo se debe realizar esta sucesión, quién tiene prioridad para el acceso, con cuánto tiempo debe ser comunicada, así como con cuánto tiempo se comienza la solapación de ambas partes. También incluso, dependiendo del tipo de sucesión, la reorganización de la organización, ya que puede ser posible que el sucesor estuviera en un puesto de dirección al que la nueva persona no pueda acceder.

(g) Plan de contingencias.

Se debe elaborar un plan de contingencias para la sucesión de una persona, para la sustitución por un acto imprevisto, así como tras el cese de actividad por voluntariedad.

En estos planes se debe de plantear cómo se actuará en el caso de:

- *Sucesión*: si la sucesión de una persona puede suponer cambios en otros departamentos o sectores de la empresa y esto hace que se tenga que formar a alguna persona interna o abrir un proceso de selección externo para poder llevar a cabo este cambio.
- *Sustitución por un acto imprevisto*: muerte, accidente, invalidez de un miembro de la Dirección de la empresa. Debemos tener en cuenta que puede que hayamos establecido que ese puesto solamente pueda estar cubierto por un miembro de la familia.
- *Cese de actividad de forma voluntaria de un miembro de la familia*: se establecerá el preaviso que se tiene que dar, cómo sigue formando parte del Consejo de Familia, así como su sustitución.

(h) Acciones o participaciones.

Son diferentes pactos o acuerdos que se realizan sobre las diferentes acciones o participaciones que cada uno de los miembros de la familia tienen y sobre la distribución de estas a las nuevas generaciones. A su vez, se establece también criterios sobre herencias, matrimonios, nuevos nacimientos,...

(i) Remuneración de la propiedad.

Se debe establecer la forma de reparto de dividendos, sobre todo en el caso de que existan miembros de la familia que no trabajen en la empresa familiar, pero a su vez, también la concesión de préstamos, así como la actuación por parte de la empresa familiar en el caso de que un socio no cumpla sus obligaciones económicas como los riesgos que la familia quiera asumir

También será necesario establecer las pautas de actuación ante la necesidad de tener que solicitar un aval para la concesión de un préstamo.

(j) Resolución de conflictos.

Se establece la metodología de actuación ante un conflicto por parte de algún miembro de la Empresa Familiar o miembro de Órgano de Gobierno, incumplimiento por parte de alguno de estos de sus obligaciones, así como repercusión de determinadas acciones en la opinión pública. Por lo general, en este caso, lo que se acuerda es un arbitraje (persona externa de la organización) por lo que se establece quien será la persona y forma de actuación, pago,...

(k) Sobre el protocolo.

En el protocolo se establecerán todas aquellas cláusulas que tengan que ver con éste, como cada cuándo se realiza una revisión, cuando será necesario pasar de revisión a modificación, si el protocolo se publica, qué sucede si un miembro de la empresa no cumple lo que se ha establecido en el mismo,...

B) Publicación.

Una vez creado el protocolo familiar, puede ser publicado, tras la aprobación del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, el cual regula la publicidad de los protocolos familiares. Este Real Decreto es aprobado debido a lo que establece la disposición final

segunda, apartado 3 de la Ley 7/2003³⁷, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa.

Tanto la creación como la publicación de este protocolo son totalmente *voluntarias*, pero como el protocolo incluye por lo general datos relativos a sus integrantes, para su publicación habrá que tener en cuenta lo que establece la Ley de Protección de Datos³⁸.

Deberá ser el Órgano de Administración quien decida sobre la publicación o no de dicho protocolo, pero siempre contando con la aprobación de las partes afectadas, y que se nombren en el mismo.

En el caso de que se decida que la publicación se realice, deberá aparecer en la inscripción: el Notario autorizante, lugar, fecha y número del protocolo notarial del mismo³⁹. Si se publica en la página web de la sociedad, se debe tener en cuenta que ese dominio debe constar en el Registro Mercantil, con cumplimiento de una serie de requisitos⁴⁰.

Si se ha publicado, cada vez que se realice una revisión de este, y esta revisión ocasione una modificación, dicha modificación deberá de ser publicada de nuevo.

Como hemos visto, existe una Ley que regula la publicación de este protocolo, pero este se puede hacer público de diferentes formas:

- *Privada*: se publica donde la empresa decide, bien sea la web,... En el caso de que se publique en la web debe aparecer esta web registrada en la hoja del Registro Mercantil.

³⁷Conforme al apartado 3 de la Ley 3/2007 BOE número 79, de 2 de abril de 2003, págs. 12679 a 12689 (11 págs.) "Reglamentariamente establecerá las condiciones, forma y requisitos de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al registro mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción.

³⁸Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. BOE número 298, de 14 de diciembre de 1999, págs. 43088 a 43099 (12 págs.).

³⁹Artículo 5 Ley 171/2007.

⁴⁰Art. 9 de la Ley 34/2002. BOE número 166, de 12 de julio de 2002, última actualización publicada el 10 de Mayo de 2014.

- *Publica por noticia:* en la hoja abierta de la sociedad del Registro Mercantil⁴¹, consta la existencia de un protocolo familiar.
- *Publica por depósito:* cuando se depositan las cuentas anuales, se puede depositar también una copia del protocolo familiar.

7.3.4.- Fase 4 - Aplicar el protocolo.

Para poder aplicar el protocolo, deberá ser *aprobado y firmado* por todas las partes tal y como se haya estipulado en éste.

Una vez aprobado y firmado se debe llevar a cabo lo acordado en el mismo, realizando la implantación final, y no con esto se acaba, como ya hemos nombrado anteriormente, sino que tendremos que realizar reuniones de seguimiento y verificación del protocolo y de su cumplimiento.

Para asegurar de que esto se hace, al igual que se ha nombrado a una persona como responsable para su elaboración, se puede nombrar a una persona responsable de su seguimiento y su aplicabilidad, puede ser la misma persona si así lo deciden, esto tendrá que aparecer reflejado en el protocolo.

Aunque exista una persona responsable del protocolo, suele ser interesante que exista también una figura de arbitraje, como hemos nombrado en la resolución de conflictos, ya que la interpretación, tras el paso de los años, del protocolo, como los nuevos cambios a realizar o nuevos puntos a incorporar, pueden causar conflictos. Al principio detectaremos situaciones que no están en el protocolo, por lo que en las reuniones se valorará la incorporación o no de ese punto.

El protocolo en sí *no tiene un valor legal*, pero sí que alguno de los puntos que se establecen en él puede hacer que sí que lo tenga, como por ejemplo, si en el protocolo se acuerda el reparto de dividendos una vez al año, y no pone "salvo que ..." En ese caso, si

⁴¹RESOLUCIÓN de 30 de septiembre de 2008, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, en el recurso interpuesto por doña María Teresa Álvarez de la Peña, contra la negativa del registrador mercantil n.º 9 de Madrid, a dejar constancia del protocolo familiar denominado «Familia Álvarez, Avantis el Grupo Gedeco».

no se reparten, podría ir a juicio. A su vez, tiene un valor moral, ya que es un acuerdo entre diferentes miembros de la familia.

Independientemente de lo que se establezca en el apartado "a) Las Partes" sobre la aplicación o no de este protocolo a determinados miembros de la familia, si existe alguna excepción concreta se puede resaltar también en ese punto del protocolo. Por ejemplo, es de aplicación para todos los miembros de la familia, pero los nietos no podrán trabajar en la empresa, esto se debe poner en el apartado de sucesión, contratación,....⁴²

8.- CONCLUSIONES.

Llegados a este punto, y tras haber estado desarrollando y analizando diferentes puntos de la empresa familiar, creo modestamente poder realizar algunas consideraciones, que vienen a ser unas conclusiones, sobre el tema de la empresa familiar sobre el que versa este trabajo de investigación, que resumo a continuación:

1ª) A modo de reflexión general, obtengo la conclusión de la *importancia de la empresa familiar en el tráfico económico*. En efecto, tras el estudio realizado, me he dado cuenta, que cuando comencé a realizar este proyecto, desconocía todo sobre un tema enormemente trascendente, a nivel económico y jurídico, como es la empresa familiar. Lo cierto es que nunca me había parado a pensar que existían en nuestro país empresas familiares tan grandes e importantes, ya que mi concepto de empresa familiar siempre estaba basado en una empresa pequeña, formada por diferentes miembros de una familia,... y sí, muchas son este tipo de empresas, pero he podido ver, como muchas otras siguen creciendo, y esto es lo que hace que muchas de ellas se convierten en grandes empresas, ya no solo nacionales sino también internacionales, por lo que en este caso suelen solicitar la ayuda de terceros para su gestión.

2ª) Es menester reseñar la trascendencia que en estas empresas familiares tienen los *vínculos familiares* que unen a sus miembros, y cómo además esos lazos familiares repercuten, positivamente, pero también a veces negativamente, en el ambiente laboral y empresarial. A veces, el hecho de querer vincular excesivamente lo personal y familiar con

⁴²RODRIGUEZ DIAZ, R.: *El protocolo Familiar ¿Sí o No?*, Instituto Internacional Bravo Murillo, 2012.

lo empresarial puede generar conflictos en la gestión de la empresa o entre los propios miembros de la empresa familiar. Llegado el caso extremo estas tensiones, si no se reconducen bien los temas y no se establece una prudente separación entre temas familiares y empresariales, puede no solamente destruir una empresa, sino también una unión familiar. Es por ello que se requiere, a mi juicio, una muy buena gestión del conflicto, incluso en ocasiones ayuda de un mediador externo, ya que él nos puede solucionar el conflicto con imparcialidad y de forma rápida y correcta.

3ª) Cabe concluir que ese acuerdo elaborado por miembros de la familia y aprobado por ésta, denominado *Protocolo Familiar*, es un mecanismo extraordinariamente útil en la empresa familiar, en el que se recogen fundamentalmente, temas de enorme trascendencia, previendo temas de organización, de gestión, de funcionamiento y de sucesión empresarial. Se constata asimismo que el Protocolo Familiar progresivamente y poco a poco, se va implantando en las empresas de estas características.

4ª) Debe destacarse la relevancia que posee el Protocolo Familiar especialmente en lo que se refiere a la previsión del *relevo generacional*. Siempre había oído hablar de la sucesión, la típica frase de "este será mi heredero", "el continuará con la saga" ... pero nunca me había llegado a plantear como se hacía en la práctica. He podido ver, cómo se elimina la sucesión por costumbre, por tradición, y cómo cada vez más se realiza la sucesión según lo establecido en el Protocolo Familiar.

Ahora efectivamente, en el caso de la sucesión, ya no vale "este será mi sucesor", sino la frase ahora es "éste o ésta se está preparando para ser mi sucesor". Es muy importante, ya que este cambio de cultura, nos permite que no sea el sucesor la persona que el fundador desee sino aquella persona que está cualificada para ello, lo que nos proporciona una fiabilidad en la continuidad del negocio.

5ª) Cabe obtener asimismo la conclusión, de la consecución afortunadamente de un gran logro en estas empresas. Este logro no es otro que la progresiva, aunque todavía lenta, *eliminación de barreras* de la mujer a la empresa, y a los puestos de gestión y dirección de la misma.

6ª) Otra de las conclusiones importantes bajo mi perspectiva, hace referencia a los *Órganos de Gobierno de las Empresas Familiares*. Y es, en esencia, la siguiente: a mi juicio, para lograr un adecuado funcionamiento y la continuidad de estas empresas, es absolutamente necesario establecer un buen sistema de organización de la Empresa Familiar, tanto de los órganos societarios previstos en la normativa prevista para cada tipo de sociedad, como de los órganos familiares, previstos y pactados por los miembros de la familia para dirigir y asegurar el funcionamiento de la empresa. Entre los órganos de la empresa, societarios, resalto el importante papel, especialmente cuando la empresa familiar se hace grande y alcanza una cierta estructura del denominado Consejo de Administración. Y entre los órganos familiares, previstos en la familia, creo importante destacar el protagonismo que puede asumir el denominado como Consejo de Familia, en el que para evitar conflictos las decisiones se toman en conjunto por parte de todos los miembros que formen parte de la empresa familiar, y no por decisión única del fundador.

7ª) Otra de las conclusiones que se desprende del estudio es que resulta muy recomendable en la empresa familiar la existencia de mediadores, asesores,... *personas externas ajenas a la empresa*, que pueden ayudar a su gestión sin tener vinculación al respecto, aportando opiniones independientes, profesionales y libres de tensiones, emociones y sentimientos familiares.

8ª) Una *buena configuración* de los Órganos Familiares y del Protocolo Familiar, a nuestro modo de ver, va a ayudar sin duda, junto a la normativa societaria sobre todo en las últimas reformas sobre el gobierno corporativo, a la incorporación de la figura de la mujer en este tipo de empresas, eliminando la desigualdad que existía en años anteriores, y existiendo ya un reconocimiento de los beneficios que supone el trabajo desarrollado entre hombres y mujeres tanto en el liderazgo como en el gobierno de una empresa. Todo este reconocimiento, conlleva, a que el número de mujeres en estos puestos aumente, lo que hace que se tengan que aplicar ciertas medidas en la sociedad para la adaptación de este cambio, como es por ejemplo, la conciliación de la vida familiar con la laboral.

9.- BIBLIOGRAFIA.

AA.VV. (CORONA, J., Dir.): *La empresa familiar en España*. Instituto de la Empresa Familiar, 2015.

AA.VV.: *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de Economía. Centro de Publicaciones.

AA.VV.: *Guía de la empresa familiar*. Confederación de Empresarios de La Coruña, 2008.

AA.VV. (GASCO, C., Dir./QUINTANA, J., Dir./ SEGURADO, JL., Inv.):*Guía Buen Gobierno en la Empresa Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar, 2005.

AA.VV.: *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa*. Instituto de la Mujer.

AA.VV.: *Guía para el diagnóstico, negociación y aplicación de medidas y planes de igualdad en la empresa*. Unión Sindical de Comisiones Obreras de Aragón.

AA.VV.: *Derechos de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral*. Comisiones Obreras, 2015.

AA.VV.: *El empresario ante la crisis*. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, Febrero 2010.

ABOUZAID, S.: *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. International Finance Corporation, 2011.

ALVAREZ MARTINEZ, M./DE LEÓN RODRÍGUEZ, J.R.: *El Protocolo Familiar. Guía Práctica para su elaboración en 7 sesiones*. Palibrio, 2014.

AMAT, J.M./CORONO, J.F.: *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Instituto de la Empresa Familiar, 2007.

ARBESU, C.: "¿Quién será el sucesor de Mamá?", consultado en <http://carlosarbesu.com/2014/04/29/quien-sera-el-sucesor-de-mama/>, 29 de Abril de 2014.

BALBO, C./DEMOLE, J./DONA, C./OSBORNE, I.: *El buen Gobierno Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona, 21 de Octubre de 2009.

CAMISON ZORNOZA, C./RIOS NAVARRO, A.: "El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo". *Cátedra de la Empresa Familiar de la Universitat de València. Colección Cuadernos de Trabajo de la CEF-UV*, número1, Julio 2014.

CANO FERRER, J.: *Barómetro Europeo de la Empresa Familiar*. KPMG, S.A., 2015.

CANO FERRER, J.: *Una visión de la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar, 26 de Octubre de 2015.

CEJA, L.: "El papel de la mujer en la empresa familiar", consultado en http://www.iese.edu/es/files_html/5_41125.pdf, 1 de Septiembre de 2008.

CEJA, L.: "Liderar en femenino: beneficios para la empresa familiar", consultado en <http://blog.iese.edu/in-family-business/liderar-en-femenino-beneficios-para-la-empresa-familiar/>, 2015.

CEJA, L.: "Liderazgo femenino en las empresas familiares", consultado en <http://blog.iese.edu/in-family-business/liderazgo-femenino-ifer/>, 2015.

CEJA, L.: "Mujeres en puestos de liderazgo: fuente de éxito y longevidad para las empresas familiares", consultado en <http://blog.iese.edu/in-family-business/mujeres-liderazgo/>, 2015.

DE CASTRO CID, B.: *Cuestiones de Teoría del Derecho*, León, 1990.

DEL BURGO AZPIROZ, I./SECADES GARCIA, J.: *Empresa Familiar*. Confederación de Empresarios de Navarra.

DÍAZ GÓMEZ, M.A.: "La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada", *Pecunia*, núm. 12 (enero-junio, 2011, pp. 1-70).

DOMINGUEZ, P.: "El importante rol de la mujer en la empresa familiar", consultado en <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2013/10/el-importante-rol-de-la-mujer.html>, 1 de Octubre de 2013.

GÓMEZ, G./LÓPEZ, M.P./ MONTEJO, C.: "El papel de la mujer en la empresa familiar: retos y oportunidades", consultado en <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/el-papel-mujer-empresa-familiar-retos-oportunidades-parte-i/70455>, *Dinero*, 11 de Julio de 2008.

LOPEZ-TRIVIÑO JUNCO, A.: "Herramientas de Desarrollo del Protocolo Familiar". *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar*. Octubre 2012, Cuaderno nº 15.

NEGREIRA DEL RIO, F./NEGREIRA DEL RIO, J./ NOGUEIRA DA COSTA, A.: "50 preguntas importantes sobre la empresa familiar", España, *Vida Económica – Editorial, SA*, 2013.

PEREZ TROYA, J.: "La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil". *Revista de Derecho Mercantil nº 288*, Abril - Junio 2013, páginas 27 a 87.

QUINTANA, J.: *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*, Instituto de la Empresa Familiar, 2012.

RIOS NAVARRO, A.: *El Protocolo Familiar*. Cátedra de la Empresa Familiar. Valencia, Abril de 2007.

RODRIGUEZ DIAZ, R.: *El protocolo Familiar ¿Sí o No?*, Instituto Internacional Bravo Murillo, 2012.

TÀPIES, J.: "Mujeres, “gigantes invisibles” y empresa familiar", consultado en <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/mujeres-gigantes-invisibles-y-empresa-familiar/>, 12 de Enero de 2015.

TÀPIES, J.: "Empresa familiar y la cuota femenina del 30%", consultado en <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/empresa-familiar-y-la-cuota-femenina-del-30/>, 24 de Febrero de 2014.