

EL PROTOCOLO FAMILIAR Y SU CONVENIENCIA¹

Es cierto que la sucesión es uno de los momentos más vulnerables en la vida de la empresa familiar en que ésta resulta más vulnerable, pero no es el único. Existen otras circunstancias, relacionadas con su desarrollo, que pueden debilitarla profundamente y afectar a su continuidad, como son: la madurez del negocio, la crisis de su organización y la vocación de permanencia de la familia.

En la mayoría de las empresas familiares conviven dos conjuntos de personas. Los familiares, que pueden ser propietarios o no, y los trabajadores, que pueden ser familiares o no. Estas personas, para superar con éxito los problemas apuntados y lograr la continuidad de la empresa, necesitan un marco flexible que establezca objetivos y regule las relaciones entre ellas, según las necesidades de cada momento.

El protocolo familiar en ese marco, en donde se contienen los valores fundamentales (la misión o la meta) de la familia y de la empresa, las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas citadas y su compromiso de cumplirlo. Desde un punto de vista práctico, es una herramienta para la sucesión, la convivencia y la continuidad de la empresa que intenta mantener, a largo plazo, sus fortalezas básicas: la unidad y la dedicación. Desde un punto de vista formal, es un documento escrito, que surge del consenso de los familiares que son propietarios de la empresa, y firmado por todos los miembros de la familia (sanguíneos y políticos), incluidos los miembros de la siguiente generación que se incorporarán en el futuro a la empresa y/o propiedad. Para que el protocolo tenga flexibilidad debe revisarse periódicamente, modificando las reglas que resulten no adecuadas e introduciendo los cambios que el paso del tiempo y la experiencia aconsejen. A estos efectos, es recomendable analizar anualmente su cumplimiento e introducir los cambios menores necesarios, y revisarlo con detenimiento cuando se produzcan cambios significativos en la empresa y/o familia. Esta adaptación a los cambios evitará la aparición de conflictos en el futuro.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla.

Copyright © 1994, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Es conveniente que todas las empresas, independientemente de su tamaño, tengan su protocolo; especialmente aquellas en las que la sucesión está próxima, en las que se han incorporado o se van a incorporar miembros de la siguiente generación y en las que el número de familiares propietarios es amplio (consorcio de primos). Sin embargo, la necesidad de tenerlo no debe llevar a cometer el error de encargar el protocolo a un externo para que lo redacte sin la participación de la familia; es posible que se gane tiempo, pero el documento resultante será un mero formulario que no tendrá legitimidad ni autoridad. La fuerza del protocolo radica en el consenso entre sus firmantes, y sin dialogo éste no es posible.

Antes de iniciar el proceso de preparación es aconsejable reunir a la familia para analizar la oportunidad de tenerlo, la ilusión de seguir adelante y la voluntad de comprometerse. Si la familia no conoce la problemática ni la metodología es aconsejable la realización de un seminario específico que la sensibilice y la ayude a identificar los aspectos principales. En este proceso han de utilizarse métodos participativos, es esencial evitar la imposición y los acuerdos han de adoptarse de forma sucesiva una vez analizado y discutido cada asunto. Los familiares más significativos deben manifestar su opinión y, ésta ha de ser tenida en cuenta. Por razones evidentes, es importante que los “políticos” participen o, al menos, estén informados de la existencia del proceso y conozcan su contenido, ya que su ejemplo y comentarios influyen en su cónyuge y en la formación de los hijos; nadie puede enseñar a amar lo que no conoce. En consecuencia, es más importante el proceso de preparación que el documento en sí.

El mejor momento para elaborar el protocolo es en épocas de armonía, cuando no hay problemas graves ni luchas por el poder y existe un liderazgo que ayuda a alcanzar acuerdos. La tarea no es sencilla, ya que, por un lado, requiere un compromiso colectivo que no siempre es fácil de obtener y, por otro, porque sólo hasta cierto punto es posible apoyarse en experiencias anteriores de otras empresas, ya que no hay empresas iguales.

Otro error frecuente es pensar que con la preparación del protocolo desaparecerán los conflictos graves existentes en ese momento; el protocolo está enfocado más bien a evitar que los conflictos se produzcan en el futuro. Esto no quiere decir que, en tales situaciones de tensión familiar sea mejor no hacer nada, ya que la crisis no se soluciona, sólo la aparca. En esta situación la preparación del protocolo puede ser una posibilidad para recuperar el espíritu familiar y empresarial perdido. No obstante, los objetivos no deben ser tan ambiciosos como los comentados. La metodología indicada para el comienzo del proceso puede utilizarse, inicialmente, para llegar a acuerdos mínimos que permitan que la empresa funcione bien (profesionalización de la gestión, sucesión de la siguiente generación, etc.) y posteriormente de forma progresiva ampliar los acuerdos y su contenido, hasta la recuperación del equilibrio emocional, para lo cual se necesita tiempo.

Finalmente, ha de tenerse en cuenta que algunos de los compromisos asumidos por los firmantes (relativos al Consejo, la transmisión de participaciones), deben de