

INICIANDO UN PROCESO DE PROTOCOLO FAMILIAR

Gonzalo Gómez B. Ph.D. (IESE)
Profesor Titular del INALDE
Especialista en empresa familiar

María Piedad López V
Asistente de investigación
Área empresa familiar – INALDE

La existencia de acuerdos entre miembros de una familia sobre sus modos de actuar al hacer negocios juntos, es probablemente, tan antigua como la misma existencia de las empresas familiares de negocios. Por eso, si por Protocolo Familiar se entiende este tipo de acuerdos, no tiene mucho sentido afirmar que los protocolos en las empresas familiares son una práctica de reciente aplicación.

Sin embargo, si el protocolo se entiende como un acuerdo cuya finalidad es conseguir que la familia propietaria permanezca unida en la realización y consecución de un proyecto empresarial común a lo largo de varias generaciones, en este caso sí que se puede afirmar que el Protocolo Familiar fue presentado por primera vez en España, y muy probablemente en Europa, en el IESE en 1990, así como también que la influencia del Instituto de Empresa Familiar ha sido definitiva en la extraordinaria difusión que su aplicación ha tenido en España. (*Miguel Ángel Gallo, IESE*)

El objetivo de este primer artículo es presentar el Protocolo Familiar como instrumento clave que le aportará a los miembros del grupo familiar las bases para mejorar la situación de su empresa. Este le ayudará a regular las relaciones entre su familia y su empresa, profesionalizando los procesos de dirección estratégica y conservando en la familia los valores que hacen fuerte a una empresa familiar.

A lo largo de esta serie de artículos que iniciamos hoy, pretendemos que el empresario familiar descubra y analice cuál es el objetivo que persigue la familia al realizar un Protocolo Familiar, cómo debe llevarse a cabo su proceso y cuál es la mejor forma de integrar a todos los miembros del grupo familiar en el desarrollo del protocolo.

Por lo tanto para lograr estos fines, es necesario iniciar por entender qué es un Protocolo Familiar, cuál es su estructura y cómo llevarlo a cabo.

El **Protocolo Familiar** es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las

normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: La unidad, el compromiso y la confianza.

El Protocolo Familiar debe ser un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido cuya finalidad última es conseguir UNIDAD y COMPROMISO, y el contenido de sus capítulos ha de ser el medio para que los miembros de la familia CONFIEN y AMEN su empresa familiar. *(Miguel Ángel Gallo, IESE)*

En este documento, la familia establece acuerdos de carácter moral, no necesariamente de carácter legal, que pueden ir adjuntos a los estatutos de la empresa y aunque el documento final es importante, más aún es el proceso de construcción que se siga para alcanzar acuerdos y compromisos.

¿Qué puede hacer el Protocolo Familiar por una empresa familiar?

- Regular la relación entre la familia y la empresa
- Ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia.
- Ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de una empresa y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar.

¿Cuándo sé si en mi empresa puede llevarse a cabo un Protocolo Familiar?

- Cuando la empresa cuente con una confianza familiar y en externos positiva.
- Cuando su empresa se haya identificado como una empresa familiar Ideal.
- Cuando su empresa es una empresa familiar Ingenua, debe seguir el camino para llegar a convertirse en una empresa Ideal, fortaleciendo su estrategia con la ayuda de un Protocolo Familiar.

La estructura de un Protocolo Familiar está formada por dos bloques, cada uno de ellos compuesto a su vez por varios capítulos.

La finalidad principal de estos bloques es ser el fundamento en el que se basa el AMOR por el proyecto empresarial de la familia. Por ello los capítulos que lo conforman son principios relacionados con:

- Valores y principios de una empresa familiar.
- Qué tipo de empresa familiar se quiere ser .
- Qué esperar de la empresa familiar.
- Cuándo dejar de ser empresa familiar.

La finalidad del segundo de los bloques es ser el fundamento de la CONFIANZA en la empresa familiar y en las relaciones de la familia con la empresa. Por ello sus capítulos son reglas relativas a:

- El trabajo en la empresa familiar
- La propiedad en la empresa familiar
- Órganos de gobierno en la empresa familiar
- Seguridad de los miembros de la familia y de la empresa

Cómo Llevar a Cabo el Protocolo Familiar

Construir un protocolo familiar es un proceso exigente que requiere todo el tiempo que sea necesario para culminarlo con éxito. Por lo tanto, se recomienda a aquellas empresas familiares que inicien su proceso de construcción, aunar su mejor esfuerzo, voluntad y paciencia para enfrentar las dificultades que puedan presentarse a lo largo de dicho proceso.

Sugerencias para construirlo:

- Los miembros de la familia y la empresa deben ***elegir a una persona Guía***, que cuenta con la confianza y aprobación de los miembros de la familia. Recordemos que ésta puede ser una persona amiga que tenga la confianza de la familia y sea externa a la empresa o también puede ser un consultor externo. La persona Guía tendrá como función orientar y desarrollar el proceso, realizar las entrevistas individuales, elaborar el diagnóstico y presentarlo a los miembros de la familia y de la empresa.
- Después de elegir la persona Guía, se desarrollan ***Entrevistas Individuales*** entre el Guía y cada miembro de la familia y de la empresa (empleados familiares, no familiares, miembros de la familia, directivos), con el fin de obtener una visión más objetiva de la situación de la empresa.

Cada uno de ellos debe reunirse con la persona Guía y comentar sus percepciones sobre la situación de la empresa (en cuáles trampas familiares ha caído la empresa, cómo se encuentra la Confianza y la Dirección Estratégica dentro de la misma.)

Estas entrevistas tienen una duración aproximada de 2 horas y son de carácter confidencial, por lo cual se recomienda no utilizar grabadoras.

- Las entrevistas le permiten a la persona Guía ***escuchar las opiniones*** de los entrevistados acerca del manejo de la empresa los problemas que encuentra y sus posibles soluciones, así como el papel que cada uno de ellos desempeña dentro de ésta. La persona Guía debe recopilar la información necesaria para identificar los problemas presentes en los ámbitos de la propiedad, del trabajo y de la familia.
- Realizadas las entrevistas a cada persona, el Guía debe ***analizar las capacidades directivas*** que encontró en cada una de ellas, así como la existencia de una unidad, armonía y confianza familiar. Posterior a este análisis, debe realizar una ***Triangulación***: Proceso mediante el cual se recogen diferentes opiniones sobre un aspecto y se comparan, tratando de ubicar un punto en común.

- Una vez finalizada la identificación y triangulación de todos los problemas, la persona Guía pasa a realizar un **Diagnóstico Familiar**, identificando qué tipo de empresa familiar es la suya. En este Diagnóstico también se plantea el estado de Dirección Estratégica dentro de la empresa así como la Implementación de la Estrategia. Si suponemos que hay un mínimo de unidad y que los problemas son triviales, por ejemplo, el que no confíen en el auditor actual de la empresa porque no se tienen números confiables, la solución será bastante sencilla: Se cambia de auditor por uno que genere mayor confianza. Si el problema es que todos tenían un salario igual antes de iniciar el Protocolo Familiar, se pediría que los salarios se establezcan a valor de mercado.
- Posteriormente, la persona que guía el proceso **elabora un diagnóstico y lo presenta** a los miembros de la familia y de la empresa. Mediante un análisis decide si es prudente reunir a todos los miembros de la familia y de la empresa o por el contrario, enviarles el diagnóstico para que lo conozcan individualmente. Sin embargo, se recomienda reunir a todos los miembros para avanzar en el proceso.
- Después de la presentación del diagnóstico familiar, se inician las charlas entre los miembros de la familia y de la empresa sobre los contenidos del Protocolo Familiar - que veremos más adelante-, las cuales serán dirigidas por la persona Guía. En éstas, los miembros de la familia y de la empresa **expresan sus opiniones acerca de cómo debería estructurarse cada punto del Protocolo**, entendiendo la temática de cada una. La persona que guía el proceso debe ir recopilando estas opiniones y elaborando un borrador de cada tema.
- En estas charlas, los miembros de la familia y la empresa deben **reflexionar**, con anterioridad, sobre las preguntas que conforman cada punto del Protocolo Familiar para lograr definir la estructura que seguirá el mismo.

Para desarrollar dichas preguntas se recomienda escoger un lugar donde puedan reunirse, con el fin de construir, conjuntamente, el contenido del Protocolo Familiar para su empresa. Una vez reunidos, la persona Guía iniciará la reunión con la formulación de algunas preguntas para ayudar a la reflexión sobre los puntos del Protocolo Familiar.

La persona Guía deberá tomar nota de cada reflexión hecha por algún miembro de la familia para después presentarlo en un documento que será analizado por todos.

- La persona Guía debe elaborar un primer borrador del Protocolo Familiar, que será revisado y ajustado según los comentarios que hagan los familiares sobre éste. Con el documento final se procede a la **firma del documento**. Recomendamos hacer una filmación de este momento para conservarlo como un hecho histórico dentro de la empresa. Recuerde que un Protocolo Familiar debe ser firmado por aquellos propietarios familiares y accionistas familiares y no familiares de la empresa.
- La aceptación y firma del Protocolo Familiar dará paso a la **Etapas de Implementación** del mismo. La empresa definirá los mecanismos mediante los

cuales se desarrollarán los temas pactados en el protocolo: Comités, Asambleas, etc. Así mismo, los propietarios familiares y accionistas no familiares que firmaron el protocolo impondrán sanciones para aquellos que no cumplan con lo establecido en el mismo.

- La **revisión** del Protocolo Familiar se realizará cada año o cada dos años, para verificar que los temas establecidos se estén cumpliendo y continúen vigentes. Todos los miembros de la familia y de la empresa velarán por su cumplimiento. Se recomienda cumplir con esta revisión porque cada generación tiene su propia dinámica y es probable que no se hayan tenido en cuenta todas las contingencias en el momento de elaborar el protocolo.
- El tiempo estimado para desarrollar el Protocolo Familiar dependerá de la forma en que cada miembro de la familia y de la empresa asimile dicho proceso, además de su convencimiento sobre los beneficios que le traerá a su familia y a su empresa.

Una vez presentado el concepto de Protocolo Familiar, su estructura y la forma para llevarlo a cabo, iniciaremos nuestro próximo artículo con el primer capítulo del protocolo: ***“Valores y Principios de una Empresa Familiar”***.