

## ***INICIANDO UN PROCESO DE PROTOCOLO FAMILIAR (I)***

**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**

En nuestro artículo anterior, nos concentramos en presentar la importancia que representa para el empresario familiar descubrir y analizar 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 su desarrollo.

Para iniciar con el contenido del Protocolo Familiar, objetivo del presente artículo, recordemos que la estructura de un protocolo está conformada por dos bloques, cada uno de ellos compuesto a su vez por varios capítulos, mencionados en nuestro artículo anterior.

La finalidad principal del primero de estos bloques es ser el fundamento en el que se basa el **amor por el proyecto empresarial de la familia**. Por esta razón los capítulos que lo conforman son principios relacionados con los valores, la visión de la empresa, las expectativas de los miembros de la familia sobre ésta, las razones para continuar o para dejar de ser empresa familiar y el tipo de empresa que se quiere ser.

Por lo tanto, la finalidad de este artículo es presentar el primer capítulo del Protocolo Familiar: “Valores y principios de una empresa familiar”.

- **Valores y principios de una empresa familiar**

Los valores en una empresa familiar incentivan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial y familiar. Los valores<sup>1</sup> en una empresa permiten:

---

<sup>1</sup> Aronoff, Crang; Ward John (2001). Family Business. Values: How to assure a Legacy of Continuity and Success

- ✓ Posicionar una cultura empresarial.
- ✓ Marcar patrones para la toma de decisiones.
- ✓ Sugerir topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- ✓ Promover un cambio de pensamiento.
- ✓ Ejecutar estrategias con base en los valores.
- ✓ Lograr una baja rotación de empleados.
- ✓ Enseñar el significado del trabajo.

Los valores desempeñan un rol especial en la unidad tanto de la familia como de la empresa. En momentos en los que las metas de la familia difieren de las metas del negocio, el compartir y vivir valores dentro de los miembros de la familia contribuye a resolver de una mejor manera los conflictos que puedan presentarse. De esta forma, cuando los valores de la familia se complementan o se proyectan en la empresa, se crean sinergias entre los diferentes integrantes de una empresa familiar, obteniendo como resultado un mejor desempeño frente a otras empresas que no cuentan con esta ventaja “familiar”.

### **Los valores como ventaja competitiva**

Los valores suelen consolidar económica y familiarmente una empresa llenándola de fuerza y poder frente a otras que no los tienen. Se ha definido que algunos de los valores encontrados en empresas familiares exitosas<sup>2</sup> son los denominados valores ELISA<sup>3</sup>, los cuales han sido adoptados como parte de su cultura empresarial:

- **Excelencia:** los miembros de una empresa familiar deben estar en una permanente búsqueda de la excelencia en los productos, los servicios, la marca, la organización, la atención al cliente, en las relaciones con los actores externos a la empresa y en el trato cotidiano con cada uno de los miembros de la empresa, sin distinciones de cargos. La excelencia de una persona también se ve reflejada en su comportamiento honesto, en su trato justo y respetuoso con los demás, en su templanza ante las diversas situaciones que debe resolver en su trabajo diario; además de ser un valor es una actitud que se tiene frente a la forma de asumir la vida.
- **Laboriosidad:** se considerada como una de las fortalezas de la empresa familiar, se basa en la dedicación al trabajo en búsqueda del éxito, con el compromiso de cada miembro de la empresa.
- **Iniciativa:** este valor se refleja en la disposición a cambiar y crecer, teniendo en cuenta la posibilidad de asumir riesgos en inversiones futuras para trabajar por la continuidad de la empresa.
- **Sencillez:** practicada en la vida privada de cada uno de los propietarios de la empresa y en las políticas tanto internas como externas que desarrolla la empresa con sus diferentes actores.
- **Austeridad:** las empresas familiares deben ser prudentes en el momento de ejecutar gastos, no solamente por ser el patrimonio de la familia el que se arriesga, sino para

---

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Gallo, M. La Empresa Familiar 6, Estudios y Ediciones IESE, 1999

enseñar a sus empleados el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman en la empresa.

Generalmente, los valores de una empresa familiar son transmitidos por su fundador, es él quien siembra las bases para que sus futuras generaciones lleven a la empresa al éxito o fracaso. Un fundador que transmite dichos valores está forjando un ambiente de unidad y compromiso, en donde sus miembros actúan en una forma honesta, ejercen el poder para desarrollar a los demás y trabajan en pro de la continuidad de la empresa para asegurar un bienestar social.

Una cultura basada en valores es el cimiento para que la empresa continúe siendo un medio para transmitir las enseñanzas de los fundadores a las siguientes generaciones y a la sociedad en general, tanto en situaciones de prosperidad como de dificultad e incertidumbre.

A continuación presentamos una serie de preguntas que pueden orientar a los miembros de la familia a definir los valores y principios de su empresa familiar:

***Preguntas guía para definir los valores y principios en nuestra empresa.***

- ¿Por qué somos empresa familiar?
- ¿Cuál es nuestra visión y misión Familiar?
- ¿Cuáles son aquellos valores que describen a nuestra familia?
- ¿Existe compromiso familiar con el futuro de nuestra empresa?
- ¿Qué obligaciones tenemos con respecto a los miembros de la familia?
- ¿Cómo manejamos nuestra imagen pública?
- ¿Deberíamos tener un manual de conducta para los miembros de la familia? Por qué?
- ¿Cómo brindo ayuda a mi familia para alcanzar el éxito en nuestra empresa familiar?
- ¿Cómo se manifiesta mi lealtad con la empresa familiar?
- ¿Mis valores son compatibles con los valores que se practican en la empresa familiar?
- ¿Existen mecanismos para transmitir nuestros valores a las futuras generaciones y al resto de la organización?

En nuestro próximo artículo nos concentraremos en:

- Qué tipo de empresa familiar se quiere ser.
- Qué esperar de la empresa familiar.
- Cuándo dejar de ser empresa familiar.