



aef

**TRABAJANDO PROTOCOLOS FAMILIARES EFICACES
QUE GENERAN COHESIÓN FAMILIAR**

LIBRO 6

2019



**Trabajando protocolos familiares eficaces
que generan cohesión familiar**

LIBRO 6

2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

6

RESEÑA DEL EXPOSITOR

8

CAPÍTULO 1 / El protocolo familiar: fines, tipologías y contenidos

1	¿Qué es un protocolo familiar?	12
2	¿Qué fin perseguimos al desarrollar un protocolo familiar? ¿Cuáles son sus funciones?	14
3	¿Cuándo es conveniente abordar un protocolo familiar? ¿Cuándo no es aconsejable?	16
4	¿Qué obstáculos deben superarse?	19
5	¿En qué errores podemos incurrir al abordar el proceso de elaboración de un protocolo familiar?	21
6	¿Cómo incide sobre las empresas, el patrimonio, fundaciones y familia?	23
7	¿Cuáles han de ser sus contenidos?	24
8	¿Es el protocolo familiar vinculante para los miembros de la familia? ¿Tienen sus disposiciones validez legal?	26

CAPÍTULO 2 / El protocolo familiar y las reglas de gobierno: Trabajo, directorios y propiedad

1	¿Cuáles son los niveles de adopción de decisiones en la empresa familiar, sobre los que despliega sus efectos el protocolo familiar?	30
2	¿Cómo opera la función normativa o legisladora del protocolo familiar?	31
3	Las reglas de profesionalización de la gestión.	32
4	Las reglas de gobierno corporativo y directorios.	38
5	Las reglas sobre la propiedad y los accionistas.	44

CAPÍTULO 3 / El protocolo familiar y los principios de la familia: legado y valores, visión de futuro y convivencia intergeneracional

1	¿Por qué es importante la función de comunicación para la continuidad de la empresa familiar?	48
2	¿Qué es el legado de la empresa familiar? ¿Cómo se trabaja sobre el legado y cómo ayuda a la continuidad?	50
3	¿Cuáles son los valores de la familia? ¿Es importante conocerlos, compartirlos y vivirlos? ¿Afectan a las decisiones importantes?	52
4	¿Cómo se trabaja sobre el sueño compartido o visión de futuro de la familia?	54
5	¿Cómo se coordina la visión de futuro de la familia con las distintas estrategias de las empresas y del patrimonio familiar?	56
6	¿Cómo trabaja el protocolo familiar sobre la convivencia intergeneracional?	59
7	¿Cómo se estructuran y coordinan los diferentes ámbitos de reunión y comunicación?	60

CAPÍTULO 4 / Cómo abordar el proceso de elaboración de un protocolo familiar: Aspectos prácticos.

1	¿Quiénes deben participar en la elaboración de un protocolo familiar? ¿Hay diferentes modos de participar?	66
2	¿Cuánto ha de durar el proceso de elaboración de un protocolo familiar? ¿Cuál es el <i>timing</i> adecuado para la familia?	70
3	¿Qué metodología debe seguir un protocolo familiar? ¿Es más importante el punto de vista colectivo o las diferentes perspectivas individuales?	72
4	¿Cuándo no es buen momento para abordar un protocolo familiar?	74
5	¿Qué perfil debe tener un buen consultor de empresa familiar? ¿Qué es una experiencia relevante en protocolos familiares y cómo detectarla?	75
6	¿Qué costo ha de tener un protocolo familiar? ¿Qué factores pueden incidir en un mayor o menor costo?	77
7	¿Qué hacemos el día después? ¿Cómo se implementa un protocolo familiar?	78
8	¿Cómo se modifica un protocolo familiar? ¿Cada cuánto tiempo es bueno revisarlos?	80

INTRODUCCIÓN

Pocos conceptos han alcanzado en el mundo de la empresa familiar un grado de divulgación tan amplio. En la actualidad, el protocolo familiar o constitución familiar es usado en muy distintas culturas y países por empresas familiares que buscan establecer un sistema de gobierno que facilite su continuidad en el tiempo.

Sin embargo, el protocolo familiar es un concepto relativamente reciente en la historia del *management* y también como práctica de buen gobierno implantada por las empresas familiares. Los protocolos familiares comienzan a promoverse en la década de los ochenta, alcanzando un alto grado de divulgación mundial en los noventa, y se generalizan a partir del año 2000. Hoy en día, el uso del protocolo familiar está ampliamente aceptado como una herramienta central del gobierno de la familia empresaria.

No obstante, es preciso aceptar que aún se trata de un concepto y una práctica reciente que precisa de investigación y seguimiento para lograr comprender cuáles serán sus efectos reales en la práctica, qué distintos tipos de protocolos familiares hay, qué prácticas están teniendo éxito y cuáles están fracasando, qué les sucede a

las familias empresarias que ya tienen un protocolo familiar y buscan su ejecución, entre otras. A pesar de lo mucho que se habla del protocolo familiar, hay que reconocer que queda mucho por aprender pues es escasa la investigación existente sobre sus consecuencias y efectos, así como las diferentes prácticas que siguen unas y otras familias.

Bajo estas premisas, junto con la Asociación de Empresas Familiares de Chile (AEF Chile), decidimos desarrollar un ciclo de talleres de trabajo durante el año 2018, que trataron de un modo práctico la problemática propia de la elaboración e implantación de protocolos familiares.

Así, desde la experiencia de sus protagonistas, tratamos de identificar los problemas del diseño de un protocolo familiar y de su proceso de elaboración, así como dotar de mayor sentido a los conceptos que están en la base y explican este fenómeno tan extendido entre las empresas familiares.

La estructura de esta publicación consta de cuatro capítulos que versan sobre (I) El protocolo familiar: fines, tipologías y contenidos; (II) El protocolo familiar y las reglas de gobierno: trabajo, directorios y

propiedad; (III) El protocolo familiar y los principios de la familia: legado, visión de futuro y convivencia intergeneracional, y; (IV) Cómo abordar el proceso de elaboración de un protocolo familiar: aspectos prácticos.

En el primer capítulo, “El protocolo familiar: fines, tipologías y contenidos”, se trabaja sobre la definición de lo que es un protocolo familiar así como sobre sus fines y funciones. Igualmente se aborda el momento oportuno para comenzar un proceso de elaboración de un protocolo familiar, y los obstáculos y errores que es preciso superar para su consecución. Por último, se trabaja sobre los distintos contenidos, temas o capítulos que un protocolo familiar debe abordar, así como la importante cuestión de su validez legal y grado de coactividad.

En el segundo capítulo, “El protocolo familiar y las reglas de gobierno: trabajo, directorios y propiedad”, se analizan los diferentes niveles de adopción de decisiones para comprender las interrelaciones que tienen lugar entre familia y empresa. Es en este plano en el que tiene lugar con más claridad la función reguladora o “legisladora” del protocolo familiar. En el capítulo, se describen las diferentes temáticas que es preciso abordar en relación a las reglas de trabajo de

miembros de la familia en la empresa familiar así como a la profesionalización de la gestión. También se abordan las reglas del protocolo familiar relativas al gobierno corporativo que se dirigen a establecer las normas de funcionamiento del directorio en la empresa familiar. Por último, se trabaja sobre aquellas reglas que se refieren a la propiedad y a los accionistas, temática común a protocolos familiares y pactos de accionistas.

En el tercer capítulo, “El protocolo familiar y los principios de la familia: legado y valores, visión de futuro y convivencia intergeneracional”, se aborda el importante tema del propósito familiar, que cumple con la función de “dotar de sentido” al proyecto empresarial familiar. Bajo ese marco, se trata el tema de la comunicación de la familia y su función de unidad o comunión. Para ello el protocolo familiar debe detenerse en definir los valores y legado de la familia, así como su visión de futuro o sueño compartido, y cuál será su cultura familiar o grado y sistema de convivencia entre generaciones para generar dicha unidad.

En el cuarto capítulo, “Cómo abordar el proceso de elaboración de un protocolo familiar, aspectos prácticos”, se trabaja sobre los temas necesarios para que las

familias desarrollen con éxito el proceso de elaboración de su protocolo familiar. Está más conectado con la ejecución del proceso y circunstancias que inciden en su desarrollo, y tiene una gran importancia dado que las prácticas en que se asientan los protocolos familiares están aún pendientes de consolidación e investigación. Así se trata de aportar luz sobre cuestiones prácticas como, por ejemplo, quiénes deben participar en el proceso del protocolo familiar, cuánto ha de durar su elaboración y cuáles sean las dinámicas que deben integrar o animar el proceso. También se aportan ideas sobre el perfil y experiencia que han de tener los consultores, así como algunas prácticas sobre sus costos. Por último, se revisan algunos aspectos de ejecución, y su posterior renovación, actualización o modificación.

La finalidad de esta obra no es otra que recoger ordenadamente el fruto del trabajo realizado con las empresas familiares vinculadas a la AEF, en los talleres de trabajo que se realizaron durante el 2018. De este modo, podemos extender los conocimientos alcanzados u obtenidos a otras empresas familiares y al mundo de la empresa familiar en general. Esperamos, aun modestamente, haber contribuido a aumentar el conocimiento sobre el diseño

e implantación de protocolos familiares, y así contribuir en la medida de nuestras posibilidades a su divulgación y desarrollo.

También es nuestro deseo facilitarles conceptos para avanzar en el camino de la mejora permanente y buenas prácticas en su diseño y utilización, pues son un instrumento esencial para lograr una mayor armonía de los miembros de la familia, así como con su empresa.

Finalmente, es de justicia agradecer el desarrollo de estos talleres de trabajo, así como esta publicación al inestimable apoyo de todo el equipo de la AEF, a su Directorio, a su presidente, D. George Anastassiou, y su Gerente General, Dña. Fernanda Hurtado.



Santiago de Chile, enero de 2019.
Carlos Arbesú Riera



CAPÍTULO 1

EL PROTOCOLO FAMILIAR: FINES,

TIPOLOGÍAS Y CONTENIDOS

1. ¿QUÉ ES UN PROTOCOLO FAMILIAR?

El término protocolo familiar es relativamente reciente en la historia del pensamiento sobre *management* de empresas familiares. Los primeros expertos de empresa familiar fijaron casi exclusivamente su atención en la figura del fundador y sus problemas para retirarse y gestionar bien su sucesión.

Significado “familiar”. Es a finales de los años 80 cuando se acuña el término protocolo familiar para referirse principalmente a las normas que una familia se aplica para gestionar la sucesión. Por lo tanto, el concepto de protocolo familiar, en esta primera aproximación, supone un cambio de foco desde la figura del sucesor del fundador, al protagonismo de toda la familia en el proceso de sucesión. En una primera etapa, el principal problema de la empresa familiar fue a quién designar sucesor del fundador y cómo hacerlo, para a continuación, caer en la cuenta de que cualquier sucesión no es sólo un problema de gestión, es decir, de encontrar y empoderar al sucesor idóneo, sino también y principalmente un problema de dimensiones más amplias que implican a la familia entera.

Así, surgen las siguientes preguntas: ¿tiene el sucesor la debida mayoría accionarial

para mantener su liderazgo? ¿Están debidamente reguladas las relaciones entre hermanos cuando varios trabajan en puestos de dirección? ¿Cómo supervisar el desempeño del sucesor? ¿Qué papel debe jugar en ese aspecto el directorio de la empresa? ¿Cómo mantener unida a la familia en este nuevo modelo de liderazgo? ¿Cómo consensuar los planes de futuro de la empresa y su estrategia?

Significado normativo. Para responder a estas preguntas los miembros de la familia, aún quienes no tienen relación directa con la empresa familiar, han de involucrarse en consensuar una serie de definiciones, valores, propuestas y normas, que habrán de ser aplicables a la familia a partir de ese momento. Por lo tanto, la implicación de todos los miembros de la familia –empleados, directivos, directores, accionistas– en el proceso de sucesión, tiene una segunda consecuencia, que es la necesidad de consensuar “reglas” o “normas”. En otras palabras, las prescripciones para ordenar la conducta de los distintos miembros de la familia y no meros buenos deseos de convivencia. De ahí, que el protocolo familiar nace también como un documento con valor jurídico, esto es vinculante para los miembros de la familia.

En este sentido responde que en el mundo anglosajón se lo denomine también como la “constitución familiar”, es decir, la ley de leyes o el marco legislativo de la familia bajo el cual pueden desarrollarse nuevos reglamentos.

El protocolo familiar es una herramienta que sirve para ordenar las conductas de los miembros de la familia en sus relaciones con la empresa y patrimonio familiares.

Sus características principales son las siguientes:

- A** Es “familiar”, pues ya no sólo implica al sucesor y a quienes en la empresa tienen la responsabilidad de designarlo, sino a todos los miembros de la familia con independencia de su rol en la empresa.
- B** Es un instrumento de “gobierno”, es decir, no es sólo un documento de buenas intenciones, sino que es además de definiciones, valores y posiciones de la familia. También contiene prescripciones y normas que deben ser cumplidas por todos los miembros que lo suscriben. Es desde este punto de vista, un instrumento de “gobierno” que va más allá de una lista de buenos deseos de la familia, y

entra de lleno en la ordenación de las conductas. Cuestión distinta como veremos, es el tema de su grado de obligatoriedad legal.

C Es también un “procedimiento” sobre las pautas a seguir en las diferentes interacciones que han de darse entre los miembros de la familia y la empresa o el patrimonio. De ahí que el término “protocolo” se refiera a las normas de conducta en eventos importantes, así como a normas de conducta diplomáticas.

D A su vez, el protocolo familiar es un proceso de información, formación, educación y participación de todos los miembros de la familia.

E Por último, se trata de un proceso dinámico o vivo que, pese a tener la vigencia que la familia desee, inaugura un sistema de gobierno entre los miembros de la familia en sus relaciones con la empresa que habrá de renovarse y actualizarse en el futuro de modo continuo.

2. ¿QUÉ FIN PERSEGUIMOS AL DESARROLLAR UN PROTOCOLO FAMILIAR? ¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES?

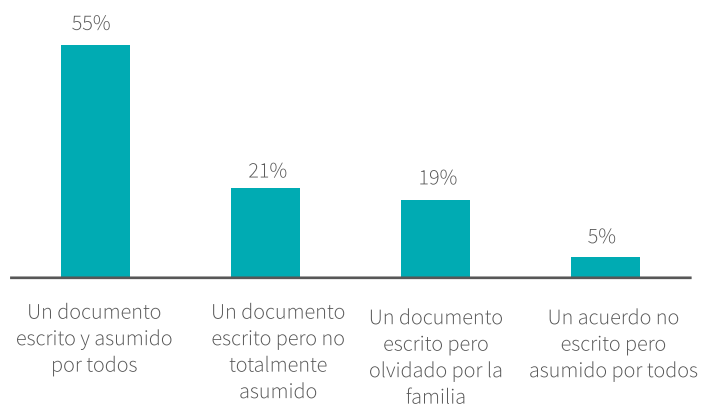
La finalidad del protocolo familiar es ordenar las relaciones entre los miembros de la familia en sus relaciones con la empresa y patrimonio, de modo que se instaure un sistema de gobierno y unos procedimientos consensuados por todos y justos.

Bajo este punto de vista, su finalidad primera es establecer un “sistema de gobierno familiar”. Repárese en que antes de tener un protocolo familiar, una empresa familiar es gobernada por lo que establezcan las leyes, los estatutos de la empresa y los pactos de accionistas que puedan existir. Ahora bien, ese sistema de gobierno legal no es necesariamente lo deseado por los miembros de la familia. En consecuencia, el momento de elaboración o establecimiento de un protocolo familiar es el primer momento a partir del cual los miembros de la familia asumen su protagonismo en el gobierno de la empresa familiar. Se inaugura o inicia por tanto una nueva etapa para la familia, marcada por la búsqueda de la igualdad de oportunidades, la imparcialidad y la justicia para todos sus miembros.

Instaurando un sistema de gobierno propio y protagonizado por la familia

Cuadro 1

¿Cómo definen las empresas familiares el protocolo familiar?



se anticipan las posibles situaciones problemáticas y se previenen con eficacia los posibles conflictos. El protocolo familiares también, y de modo importante, una herramienta de prevención de conflictos, o al menos, una herramienta que dota de procedimientos de solución a los conflictos.

Si bien un protocolo familiar no tiene por qué detectar y dejar solucionados todos los posibles conflictos que puedan tener lugar en el seno de la familia a futuro, sí puede y debe dejar establecidos los procedimientos en base a los cuales se adoptarán las decisiones –con justicia y prudencia- que habrán de darles una solución.

Por estas razones, podemos considerar que el fin último del protocolo familiar es aumentar la unidad y el compromiso de los miembros de la familia con su empresa y patrimonio. Como dicen los expertos, no es tanto el amor sino la justicia, la causa de la unidad de los miembros de la familia con su proyecto de empresa y patrimonio familiar. Como es obvio, el amor de los miembros de la familia entre sí y por la empresa, es un asunto íntimo y libre que no puede ser objeto de obligación alguna,

mientras que la justicia y el gobierno sí son cuestiones que pueden ser pactadas o asumidas por los miembros de la familia para ordenar sus conductas, haya o no más o menos afecto entre ellos en una situación dada.

Para lograr esa finalidad principal o profunda del protocolo familiar, que es aumentar la unidad y el compromiso de los miembros de la familia con su empresa y patrimonio, se despliegan las siguientes funciones:

A Función Educadora o de Aprendizaje

El protocolo familiar es un proceso y un instrumento muy poderoso de educación y formación de los miembros de la familia. En efecto, todas las familias empresarias tienen la experiencia positiva de cómo el proceso de elaboración del protocolo familiar les ha supuesto un importante esfuerzo de información, de comprensión y de puesta en común de muchos asuntos relevantes para la empresa y el patrimonio.

Desde esta perspectiva, el protocolo familiar o sistema de gobierno familiar es la Carta Magna o Mapa Conceptual de

la familia, que permite una permanente educación sobre todos los temas importantes para el desarrollo de la empresa familiar a futuro.

B Función Legisladora o Normativa

En base a esta función, la familia se dota de algunas normas y prescripciones consensuadas y aprobadas por todos, y por tanto obligatorias. Esto no quiere decir, que todas las partes del protocolo familiar sean normativas en sentido “coactivo”, pero sí que son normativas, es decir, que vinculan a quienes suscriben el documento con independencia de que sean en la práctica más o menos coactivas.

En su mínima expresión, hay que aceptar que todo el contenido del protocolo familiar tiene al menos una obligatoriedad moral o ética para los miembros de la familia. Por eso, en aquéllos casos en que un miembro de la familia no cumpla libremente con lo estipulado en el protocolo familiar, no es muy operativo tratar de imponerle “sanciones” sino más bien excluirle o apartarle del protocolo familiar ya que libremente no lo acata.

3. ¿CUÁNDO ES CONVENIENTE ABORDAR UN PROTOCOLO FAMILIAR? ¿CUÁNDO NO ES ACONSEJABLE?

C Función Unitiva o de Comunicación

La función más importante es aumentar la unidad entre los miembros de la familia y para ello el protocolo familiar buscará como primera medida mejorar la comunicación entre los miembros y los temas compartidos, de modo que esa mejor comprensión y aceptación familiar de sus propias pautas de desarrollo sean el medio para estar más unidos y comprometidos con el proyecto común.

Como veremos posteriormente, esta unidad, comunicación o “comunidad” de la familia, se logra trabajando su legado y valores, su sueño compartido o visión de futuro y su grado de convivencia intergeneracional.

La pregunta acerca del momento en que es conveniente abordar un proceso de elaboración de protocolo familiar es importante, pues no todas las situaciones o etapas que una familia empresaria atraviesa permiten de igual modo su consecución con éxito.

La reflexión, debate y consenso sobre qué sistema de gobierno es el idóneo para la empresa y patrimonio familiares, precisa de un ambiente o clima empresarial y familiar serenos. Esta serenidad no significa que no haya grandes retos empresariales o familiares, e incluso etapas en cierto modo críticas, sino que exista una mínima estabilidad emocional en la familia para abordarlas equilibradamente.

¿Cuáles son las situaciones típicas en las que resulta más conveniente que una familia aborde la elaboración de un protocolo familiar?

Transición generacional. Como primera respuesta, es conveniente abordar un protocolo familiar cuando se advierte que, dada la complejidad que está alcanzando la empresa y patrimonio, o bien dada

la complejidad que está alcanzando la familia, se hace preciso instaurar reglas, políticas y procesos para alinear las interrelaciones de la familia y de la empresa. De ordinario, esta situación de complejidad empresarial y familiar suele coincidir con los momentos de transición generacional, ya sea de 1ª a 2ª generación en su forma más simple, o bien en transiciones de ulteriores generaciones, 2ª a 3ª, 3ª a 4ª, y así sucesivamente.

Será en este momento de madurez de edad o biográfica de los fundadores de la empresa familiar o bien de sus hijos, cuando se plantee que es preciso poner por escrito y consensuar las reglas que hayan de gobernar las relaciones de los miembros de la familia con la empresa y patrimonio. Bajo este punto de vista, puede decirse que el protocolo familiar viene a prevenir y anticipar los conflictos futuros posibles derivados de la mayor complejidad familiar.

Sucesión. La sucesión no es de suyo un detonante de la conveniencia de elaborar un protocolo familiar pues, como hemos visto, es un problema más personal y empresarial o de gestión. Por lo tanto, su

solución puede buscarse a través de otras vías, como la decisión del directorio o del fundador, previo un proceso de desarrollo de carrera, por ejemplo. No obstante, sí es positivo y conveniente complementar el proceso de designación y preparación del sucesor en el liderazgo empresarial con un protocolo que involucre a toda la familia con ese nuevo liderazgo y deje bien claras las reglas de actuación. No olvidemos que la sucesión propiamente se refiere al liderazgo ejecutivo en la empresa, y el protocolo familiar es más amplio y se refiere a otros ámbitos diferentes al ejecutivo propiamente (accionistas, directorios, familia, etc.).

Aumento significativo de relaciones familiares en la empresa. Otra situación común que aconseja iniciar la elaboración de un protocolo familiar viene constituida por el aumento de relaciones de miembros de la familia con la empresa, bien como trabajadores de la misma o bien como accionistas, directores, etc. En todos estos casos, aunque propiamente no haya una situación de sucesión o de transición generacional clara, se hace preciso también prevenir esa complejidad instaurando un sistema de gobierno.

Crecimiento empresarial y profesionalización. En muchos casos, también se muestra la conveniencia de elaborar un protocolo familiar para alinear a los miembros de la familia con un proceso de crecimiento y profesionalización de los negocios, bien sea incorporando directores externos e independientes, o incorporando gerentes externos no familiares en la primera línea de decisión. De hecho, estos procesos suponen un importante reto para los miembros de la familia que han de respetar la necesaria autonomía de los profesionales contratados. A la vez, estos profesionales no familiares suelen promover que exista un protocolo familiar para ver protegida su autonomía de decisión, así como para saber y hacer saber a los miembros de la familia cuáles serán las reglas del juego.

Aumento significativo del patrimonio familiar o instauración de un family office. Cuando las familias, además de sus negocios o empresas, incrementan notablemente su patrimonio o deciden crear un family office, también se demuestra como muy conveniente elaborar un protocolo familiar. De hecho, en todas estas situaciones los protocolos familiares

son una herramienta muy utilizada pues la gestión patrimonial familia aumenta las posibilidades de actividad de la familia en muchos otros campos: inversiones, filantropía, equity, servicios y fondos familiares, por mencionar algunos. Incluso, estos protocolos familiares de corte más patrimonial suponen un paso adelante respecto a los protocolos familiares que la misma familia pudiera tener vigentes para ordenar sus relaciones con las empresas.

Casos especiales. Existen varios casos especiales que también muestran la conveniencia de que la familia aborde la elaboración de un protocolo familiar, como puede ser el deseo de atraer inversores a negocios de la familia o la salida a bolsa, por poner dos ejemplos. La posible atracción de inversores a las empresas de la familia suele exigir que ésta se dote de reglas y procesos que garanticen a terceros su respeto a las reglas ordinarias de gobierno corporativo. Del mismo modo, las familias que deciden que sus negocios coticen en los mercados de valores o bolsas, también suelen abordar protocolos familiares –si no los tuvieron ya– como medio de mostrar a la sociedad y a los mercados el compromiso de la familia

con el buen gobierno corporativo. Esta es la mejor vía de ganarse la confianza del mercado y los inversores.

¿En qué casos no es conveniente abordar la elaboración de un protocolo familiar?

Existen dos momentos en los que no es aconsejable que la familia aborde un protocolo familiar, a saber, cuando existe un conflicto grave en la familia o en la empresa.

Conflicto grave en la familia. Cuando los miembros de la familia atraviesan por una situación de grave conflicto y tensión no es aconsejable embarcarse en la elaboración de un protocolo familiar. En estas situaciones no es posible una comunicación sosegada, ni alcanzar consensos estables, ni educarse. Es más prudente retrasar el momento para comenzar ese trabajo que fracasar anticipadamente generando a su vez más frustración en la familia.

Esto no quiere decir que, en casos de etapas de conflicto entre miembros de la familia no se pueda avanzar, pues siempre se puede mejorar a través de decisiones de la empresa, del directorio o de los accionistas, así como en comunicación familiar.

Ahora bien, que las familias tengan conflictos y estos aconsejen por prudencia retrasar la elaboración del protocolo familiar no quiere decir que este retraso sea indefinido. Siempre será bueno poner un plazo o límite para que el conflicto se supere o bien avancen con el protocolo los miembros que no estén afectados, de modo que no se permitan situaciones de “tiranía de una minoría”.

Conflicto o crisis grave en la empresa. Cuando los negocios atraviesan por situaciones de crisis grave no es aconsejable que la familia aborde un protocolo familiar. En estas situaciones se debe poner prioridad a las decisiones que pueden ayudar a sacar a la empresa de la crisis aunque sean poco compartidas o resulten autoritarias. En efecto, cuando los negocios atraviesan problemas, es más importante tomar decisiones de gestión –por así decirlo, de supervivencia– que de gobierno familiar.

Ahora bien, en estas situaciones de crisis de negocios graves pueden adoptarse igualmente toda una serie de decisiones familiares que ayuden a superarlas, como acordar una nueva situación accionaria,

garantizar o avalar con patrimonio familiar obligaciones de la empresa, tomar decisiones de cambio de liderazgo ejecutivo, entre otras. Cualesquiera decisiones que se adopten, incluso las familiares, no deben confundirse con un protocolo familiar aunque sean acordadas por la familia, pues su ámbito es más específico y su carácter más inmediato.

4. ¿QUÉ OBSTÁCULOS DEBEN SUPERARSE AL ABORDAR UN PROTOCOL FAMILIAR?

No siempre es fácil para las familias iniciar el proceso de elaboración de un protocolo familiar, pues involucrar a los distintos miembros de la familia puede llevar tiempo. A la vez, el éxito del protocolo familiar depende de que realmente participen todos los miembros de la familia libremente, no obligados por los líderes empresariales y/o ejecutivos.

Las trampas u obstáculos que deben superar las empresas familiares para acometer el proceso de elaboración de un protocolo familiar son:

Miedo del fundador al retiro. Es muy común que el fundador de la empresa familiar impida u obstaculice que la familia se involucre en un protocolo familiar pues ve amenazada o puesta en cuestión su propia continuidad en el ámbito ejecutivo.

Salir de la gestión diaria. Tratar de ver los problemas en perspectiva de largo plazo y no dejar que los afanes del día a día de la empresa nos impidan enfrentar los problemas derivados de las relaciones familiares.

Temor a dar participación a la familia. En muchas familias puede vivirse cierto temor a que todos los miembros comiencen a opinar e involucrarse en los temas de la empresa convirtiendo la dirección en una “jaula de grillos”. Esta aprehensión es infundada, pues

el protocolo familiar impone un sistema de gobierno corporativo que sirve precisamente para que la familia tenga sus foros de discusión sin entrometerse en el ámbito empresarial.

Temor al conflicto. Algunas familias retrasan injustificadamente el protocolo familiar por miedo a que la transparencia de determinadas situaciones incómodas o injustas genere conflicto. De algún modo, prefieren mantener el statu quo a abrirse a reforzar la unidad familiar enfrentando los cambios necesarios.

Oportunidad o falta de profesionalización de la empresa. Significa, en cierto modo, un rechazo a dejarse ayudar con excusas como “los protocolos son para empresas grandes”, “los protocolos son para empresas profesionalizadas”, o bien retrasos injustificados hasta “que incorpore a tales gerentes...”, “realice determinadas inversiones...”, o “incorpore a tales asesores y/o directores externos”, por mencionar algunas.

Dificultad para encontrar consultores especializados. En algunos casos, el obstáculo a superar es la falta de conocimiento de consultores de empresa familiar con la debida experiencia para aportar el valor esperado. Asimismo, desde una óptica más material, puede ser un obstáculo resistirse a realizar la inversión necesaria para acometer el proceso.

Ante todos estos obstáculos, la experiencia muestra una serie de ayudas o estímulos para que las familias superen dichas situaciones, pues felizmente, la cultura de empresa familiar está más implantada en la sociedad actual. Así, los medios más efectivos para superar las resistencias a comenzar un proceso de elaboración de un protocolo familiar son:

Conversar con otras familias que lo hayan implantado. Como siempre, el primer factor de estímulo es la experiencia de familias similares a la nuestra. Por eso es tan aconsejable buscar ese networking de familias con experiencia para facilitar el intercambio de mejores prácticas y los modos en que fueron llevadas a cabo.

Acudir a eventos de asociaciones de empresa familiar. La tarea de las asociaciones e instituciones de empresa familiar en el mundo ha sido inmensa y muy exitosa a nivel mundial. Actualmente, prácticamente todos los países de economías avanzadas tienen este tipo de asociaciones, que representan y aglutinan a las familias del país. Los eventos que estas asociaciones organizan, resultan idóneos para crear el clima necesario y aportar el saber especializado y oportuno para que las familias se desarrollen. Dichas asociaciones tienen una especial ventaja sobre otro tipo de vehículos para la educación de las empresas familiares,

5. ¿EN QUÉ ERRORES PODEMOS INCURRIR AL ABORDAR EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR?

pues al generar toda una serie de eventos programados -bajo una tarifa empresarial fija-, facilita a todos los miembros de la familia participar juntos en determinados eventos, o bien en muy distintos eventos pero de modo continuo a lo largo del año. Así, todos los miembros de la familia tienen más oportunidades de exponerse a la experiencia de familias con más práctica.

Acudir a programas de empresa familiar en cátedras de empresa familiar. La importancia de la empresa familiar en la sociedad actual ha impulsado la creación de cátedras y centros de empresas familiares en muchas escuelas de negocios. En los programas que estas escuelas, puede encontrarse el saber, las redes y el fondo de relaciones necesarias para facilitar ideas y medios de desarrollo de la empresa familiar.

Conversar con especialistas en empresa familiar. Por último, reunirse con consultores especialistas en empresa familiar también es de mucha ayuda por ser profesionales con amplia experiencia transversal y con familias de muy distinta índole. Conocerlos o tener reuniones preliminares, incluso para obtener presupuestos para acometer el protocolo familiar es un medio muy apreciable para vencer las resistencias propias de estos primeros estadios.

Si un protocolo familiar no funciona, suele deberse a problemas y tensiones que surgen tanto en la fase de diseño del proceso como en el mismo proceso de elaboración. Es importante cuidarse de no incurrir en errores de diseño o planteamiento del proceso que impida su éxito, pues una vez iniciado, es difícil la rectificación. Además, estos errores conllevan situaciones dolorosas de decepción respecto a la eficacia del protocolo familiar y ello siempre supone un paso atrás para la familia empresaria.

En base a la experiencia profesional y a la literatura que existe sobre el tema, hay 10 motivos que pueden hacer fracasar el protocolo familiar:

1. Confundir el instrumento con el fin.
2. No realizar un diagnóstico personal y familiar adecuado.
3. Enfocar el protocolo en las siguientes generaciones, pasando por alto las actuales.
4. No lograr un inventario claro de riesgos y disfunciones.
5. Contemplar sólo aspectos patrimoniales y no de personas.
6. No identificar qué modelo de empresa familiar se tiene y cuál se quiere.
7. Empezar el proceso con un grado de compromiso con la empresa familiar y de cohesión familiar insuficientes.
8. Tratar el protocolo como documento de adhesión en vez de un acuerdo de voluntades.
9. Centrarse en los detalles en lugar de definir criterios.
10. Pecar de un exceso de confianza: pensar que en la familia no hay ni habrá problemas, sentirse inmune.

Cuadro 2

10 errores a evitar en el diseño de protocolos familiares

01. Confundir el instrumento con el fin

A veces el objetivo es lograr la firma de un documento sin darle suficiente valor e importancia al propio proceso de análisis y reflexión en el que tienen que surgir todas las situaciones y, circunstancias personales de cada uno de los miembros de la familia.

02. No realizar un diagnóstico personal y familiar

Es imposible que el protocolo familiar tenga éxito si no se parte de una fase inicial de análisis y diagnóstico de las personas de la familia. ¿Qué piensan? ¿Qué sienten? ¿Cómo actúan? ¿Qué esperan? Cada persona tiene sus circunstancias específicas y cada familia su propia dinámica.

03. Centrarse en la siguiente generación olvidando la actual

Intentar mantener situaciones de equilibrio aparente y tapan la realidad no impide que los problemas, tarde o temprano surjan, incluso con más fuerza.

04. No lograr un inventario claro de riesgos y disfunciones

Si no se logran inventariar los riesgos y disfunciones específicos de cada familia es imposible acertar con los mecanismos adecuados para contenerlos y solucionarlos.

05. Contemplar sólo aspectos patrimoniales y no de personas

Muchas veces se acaban protegiendo sólo los elementos económicos y patrimoniales; éstos han de tenerse en cuenta, pero el protocolo familiar debe cuidar también a la familia, y debe servir como proceso de mejora de sus miembros.

06. No identificar qué modelo de empresa familiar se tiene

Con el tiempo, la familia crece y la empresa familiar debe evolucionar con ella y pasar de un modelo de trabajo familiar a un modelo de dirección o de gobierno familiar, en la que coexisten distintos roles de la familia en la propiedad, gobierno y gestión de la empresa.

07. Tener un compromiso y una cohesión familiar insuficientes

Sólo puede elaborarse un protocolo familiar con garantías de éxito si se da un grado suficiente de compromiso con la empresa familiar y de cohesión y de adaptabilidad familiar.

08. Tratar el protocolo como documento de adhesión

En ocasiones el proceso se convierte en un documento que se firma más por cansancio que por sentirse parte de un acuerdo de voluntades crucial para el futuro de la empresa y de la familia en torno a unos valores y criterios comunes.

09. Centrarse en los detalles en lugar de definir criterios

A veces se crea la expectativa de que el protocolo familiar es la solución a todos los problemas, cuando no es así. En realidad, se trata de definir y consensuar criterios de actuación.

10. Pecar de un exceso de confianza y sentirse inmune

Pensar que no habrá problemas y no ver la necesidad de rearmar un protocolo familiar. O iniciar el proceso solo porque “está de moda” y no porque se esté convencido de su utilidad.

A modo de reflexión

En la Cátedra de Empresa Familiar del IESE entendemos el protocolo familiar como un proceso para la mejora de las personas que potencia la armonía familiar y vela por lograr la estabilidad y continuidad de la empresa familiar. El protocolo establece un marco de convivencia común para alcanzar la unidad familiar y mantener el compromiso, y así lograr la continuidad del proyecto empresarial común.

6. ¿CÓMO INCIDE SOBRE LAS EMPRESAS, EL PATRIMONIO, FUNDACIONES Y FAMILIA?

El protocolo familiar debe partir siempre de una situación dada por la realidad de estas tres dimensiones: la empresa, el patrimonio-fundación y la familia.

Ahora bien, partir de una situación es una condición de realismo o sentido práctico, pero el fin del protocolo familiar es instaurar un sistema de gobierno en estas instituciones que permita un mayor desarrollo de las mismas.

Por lo tanto, un protocolo familiar ha de incidir positivamente en la empresa, el patrimonio y la familia, abriendo una etapa de nuevo desarrollo, rectificando errores del pasado, liberando energías y recursos y poniendo foco en objetivos a futuro. El protocolo familiar pues debe ser concebido como una herramienta o proceso de transformación significativo de esos tres ámbitos.

1. Empresas: la incidencia del protocolo familiar sobre la empresa tendrá lugar de diferentes modos, bien profesionalizando su estructura gerencial, impulsando nuevas o más ambiciosas estrategias, implantando un directorio más eficaz, independiente y preparado para crecer, alineando el accionariado y la propiedad con la visión de futuro familiar, planificando la inversión de determinados recur-

sos, planificando la sucesión, educando a gerentes y/o directores familiares.

De hecho, en muchas ocasiones, el propio protocolo familiar tiene un efecto inmediato positivo sobre los profesionales que trabajan en las gerencias o en el directorio con la familia, pues desde su implantación pueden conocer las reglas a las que se sujetan los miembros de la familia en su actuación.

2. Patrimonio y Fundaciones: el protocolo familiar suele también ser un momento idóneo para reflexionar sobre la importancia que para la familia tiene generar un patrimonio separado o no afecto a los negocios de riesgo, para preservarlo. Cuando esto ocurre, la familia adopta las medidas necesarias para planificar la generación de recursos, así como las estructuras para conducir ese patrimonio. En muchas ocasiones, preservar el patrimonio exigirá la constitución de un family office y quizá el protocolo familiar sea el momento para diseñar su gobierno corporativo específico.

Junto con la reflexión sobre el patrimonio de la familia no afecto a los negocios, suele ser muy oportuna la reflexión sobre la filantropía familiar, que en muchas

ocasiones tendrá como consecuencia la implantación de una fundación familiar o bien su profesionalización cuando ya exista.

3. Familia: el impacto del protocolo sobre la familia se muestra en la educación de sus miembros, su comunicación y comunión o unidad, así como en la instauración de los órganos propios del gobierno familiar, consejo de familia, asamblea familiar, comités de nuevas generaciones y de cónyuge. El impacto que sobre los miembros de la familia tiene un protocolo familiar bien diseñado y ejecutado es realmente extraordinario, y debe considerarse atentamente que es desde esta dimensión familiar desde donde se estimulan todos los cambios que después impactarán –positiva o negativamente– en las empresas y el patrimonio.

7. ¿CUÁLES HAN DE SER LOS CONTENIDOS DE UN PROTOCOLO FAMILIAR?

Si bien los contenidos del protocolo familiar pueden ser muy variados en función de la situación de cada empresa familiar y su adaptación al caso concreto, si es preciso reconocer que los protocolos familiares como sistema de gobierno tienen una estructura más o menos predefinida en sus características principales.

Que esté bien definida esta arquitectura esencial del protocolo familiar, ayuda mucho a que las familias no dejen de trabajar sobre los temas importantes o imprescindibles, a la vez que permite a cada uno de ellos la adecuada adaptación al caso concreto.

Cada familia puede y debe trabajar el protocolo familiar como un “traje a medida”, graduando los temas específicos a tratar, su intensidad y alcance, y grado de concreción, pero sin que por ello deje de ser un “traje”.

Muchos autores advierten la existencia de dos bloques de temas dentro del protocolo familiar, uno dirigido a temas más técnicos y por tanto más susceptibles de sometimiento a “reglas”, y otro dirigido a temas más profundos e intangibles relacionados con el “sentido” que la familia quiere aportar a lo que hace.

Por ejemplo, describiendo los contenidos de un protocolo familiar, el Profesor Miguel Ángel

Gallo distingue un bloque de capítulos dirigido a promover el “amor” de los miembros de la familia por la empresa familiar y otro bloque dirigido a instaurar “reglas” de promoción de la confianza entre ellos y en sus relaciones con la empresa.

Dentro del bloque dirigido a establecer los “principios del amor”, el protocolo familiar debe centrarse en trabajar sobre las razones para continuar como empresa familiar, el tipo de empresa familiar que se desea ser, qué esperar de la empresa familiar y cuándo dejar de ser empresa familiar. Este bloque de cuatro capítulos del protocolo familiar tendría como fin trabajar sobre los fundamentos del protocolo familiar, la misión y la visión de la familia.

En el segundo bloque dirigido a establecer las reglas de confianza de la familia, el protocolo familiar se centra en regular:

- el trabajo en la empresa familiar
- la propiedad y el accionariado
- el sistema de gobierno de la empresa
- el sistema de promoción de la unidad.

Este bloque más intangible, tiene como fin lograr la mejora de la unidad y el compromiso entre los miembros de la familia.

Siguiendo las mismas líneas generales, entendemos que es positivo distinguir entre los citados bloques, uno más orientado a describir y expresar el sentido o propósito que la familia aporta a la empresa y patrimonio, a través de:

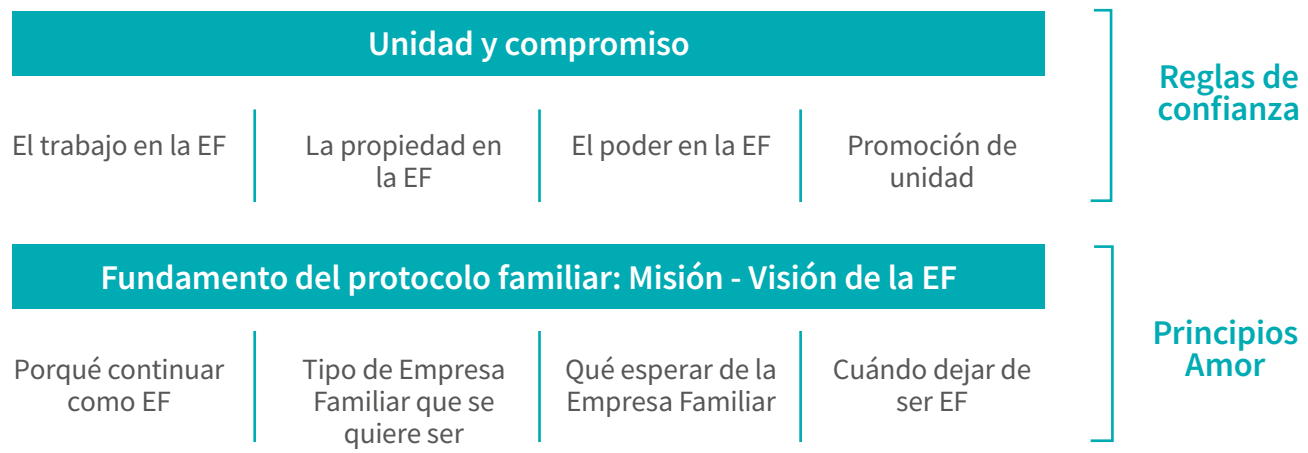
1. El legado familiar, misión y valores.
2. La visión de futuro a largo plazo o el sueño compartido familiar.
3. La convivencia intergeneracional o continuidad.

Y otro más orientado a regular las interrelaciones entre la familia y la empresa en los diferentes niveles de adopción de decisiones ya conocidos, es decir:

4. El ámbito del trabajo y la gestión.
5. El gobierno corporativo y los directorios.
6. La propiedad y acciones, y otro más centrado en aportar sentido familiar a todo el sistema de gobierno.

Cuadro 3

Protocolo familiar



Fuente: Gallo, 2008.

Un protocolo familiar que trabaje al menos esos temas en su estructura, está formalmente bien construido y resultará consistente, si bien cada tema o capítulo podrá ser tratado de modo muy diferente según cada empresa familiar.

8. ¿ES EL PROTOCOLO FAMILIAR VINCULANTE PARA LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA? ¿TIENEN SUS DISPOSICIONES VALIDEZ LEGAL?

La validez legal del protocolo familiar es una de las preguntas más frecuentemente planteadas por los miembros de la familia, pero que tiene el riesgo de generar falsas expectativas.

Un protocolo familiar es una herramienta de gobierno que tiene partes más valorativas o propositivas, y partes de reglas. Todas las partes del protocolo familiar son –por estar suscritas por los miembros de la familia y constituir un sistema de gobierno- vinculantes. Ahora bien, pese a ser enteramente vinculante todo el protocolo familiar, la posibilidad de obligar o comprometer la conducta de otros “coactivamente” es muy diferente.

Los capítulos relativos al legado o a la visión de futuro, o a los valores de la familia son vinculantes -moral y jurídicamente-, aunque a nadie se le escapa que no son “coactivos” legalmente. No cabe esperar que podamos obligar a un miembro de la familia a conducirse con “austeridad”, por ejemplo, por coacción legal o judicial. Igualmente no podemos esperar que la visión de futuro o el sueño compartido de la familia se implante coactivamente como una medida legal. Detrás de todos los temas del protocolo familiar más relativos al “propósito” de la familia hay un

fuerte componente de compromiso ético-moral y jurídico –en sentido natural- más que legal.

Incluso dentro del bloque de contenidos referidos a las reglas de interrelación de la familia con la empresa y el patrimonio, en el trabajo, el directorio y la propiedad, hay temas que son susceptibles de coactividad legal y otros que no. Por ejemplo, no cabe esperar que reclamemos el cumplimiento legal de una cláusula o regla del protocolo familiar incumplida si hemos permitido la entrada a trabajar de un miembro de la familia que no cumple con los requisitos establecidos. Obviamente, si la familia toma esa decisión, lo que sucederá es que el protocolo familiar quedará deslegitimado, y los miembros de la familia no entenderán ya que sea obligatorio en ninguna de sus partes.

En todos los casos en que los contenidos del protocolo familiar no son susceptibles de coacción legal, su obligatoriedad jurídica y moral es natural, y depende de la libertad –y responsabilidad- de los miembros de la familia. Por eso no deja de ser algo insensato esperar que un protocolo familiar sea eficaz por su grado de coactividad legal, y no por estar

refrendado por el compromiso firme, libre y responsable de sus miembros.

Cuando un miembro de la familia no cumple libremente con lo estipulado en el protocolo familiar, lo mejor que la familia puede hacer es apartarle o desvincularle del mismo, y agrupar únicamente a aquéllos miembros de la familia que sí desean cumplirlo.

Ahora bien, hay toda una serie de temas que si pueden ser formalizados en el protocolo familiar o en anexos con plena coactividad legal y jurídica, e incluso con sanciones a los miembros de la familia que los incumplan. De ordinario, estos temas serán todos los relativos a “pactos de accionistas”, como compraventas de acciones, otorgamiento de contratos o documentos, etc. En esos casos, y en nuestra opinión, siempre es preferible que los pactos que conlleven sanciones y un alto grado de coactividad legal se instrumenten en documentos anexos con plenas garantías públicas (escrituras y documentos notariales, pactos de accionistas, entre otros).

El protocolo familiar, puede hacer referencia a tales pactos e incluso resumir sus

principios, pero es mejor que sólo haga referencias sucintas y no se convierta en un instrumento legal, pues no todos los miembros de la familia podrán utilizarlo como medio de comprensión de la cultura familiar y de gobierno.

De hecho, muchos protocolos familiares de corte legal quedan por esa misma razón relegados al olvido una vez elaborados, pues a nadie le agrada leer textos de mucha complejidad técnica, sólo aptos para profesionales con mucha experiencia.

Pese a que el protocolo familiar tiene una vinculación jurídica natural innegable, eso no conlleva que sus reglas tengan coactividad legal, así como tampoco que sea aconsejable convertir el protocolo en un documento legal. Al contrario, el protocolo, más que un documento legal técnico, ha de ser un instrumento de gobierno y además ser familiar, es decir, accesible y comprensible fácilmente por todos los miembros de la familia con independencia de su formación. A fin de cuentas, son los miembros de la familia los únicos que, libre y responsablemente, han de cumplirlo en la vida y conducta diarias.

CAPÍTULO 2

EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LAS REGLAS

DE GOBIERNO: TRABAJO, DIRECTORIOS

Y PROPIEDAD

1. ¿CUÁLES SON LOS NIVELES DE ADOPCIÓN DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR, SOBRE LOS QUE DESPLIEGA SUS EFECTOS EL PROTOCOLO FAMILIAR?

En su dimensión normativa o legisladora, el protocolo familiar debe tomar como referencia temática los tres niveles de adopción de decisiones existentes en la empresa. Como hemos visto, estos tres niveles de adopción de decisiones en las empresas son:

- A** La gestión o *management*, es decir, todo aquello que pueda implicar a los miembros de la familia desde la gerencia general hacia abajo.
- B** El gobierno propio del directorio, que puede ser plural en las estructuras holding y de family office.
- C** La propiedad o accionistas.

Desde esta perspectiva, la familia debe comprender, consensuar y reglamentar las implicaciones que, en un contexto empresarial determinado, se den entre los miembros de la familia en su interacción con estos niveles de adopción de decisiones en la empresa.

Además, debe diferenciar la implicación de los miembros de la familia con las decisiones empresariales, puede utilizarse otra vía de regulación de dimensiones

importantes para las interacciones entre familia y empresa que toma como referencia conceptos transversales. Así, además de esta diferenciación entre los niveles propios de la gestión, el directorio y los accionistas, también pueden adoptarse regulaciones y normas según otra trilogía de conceptos como:

- A** El trabajo o las dedicaciones en la empresa, family office, fundación y de los miembros de la familia. ¿Quiénes pueden trabajar? ¿En qué condiciones? ¿Cómo se adoptarán las decisiones relativas a estos temas?
- B** El poder de decisión que pueden ostentar los miembros de la familia por su participación en órganos de gobierno. ¿Quiénes pueden ser gerentes generales? ¿Quiénes directores? ¿Quiénes pueden ser accionistas?
- C** La retribución o remuneración que reciben los miembros de la familia por cualquier concepto. ¿Cuáles son las formas de retribución admitidas? ¿Qué criterios utilizar? ¿Cómo adoptar decisiones sobre sueldos, dietas de directorio y dividendos?

Cuadro 4



2. ¿CÓMO OPERA LA FUNCIÓN NORMATIVA O LEGISLADORA DEL PROTOCOLO FAMILIAR?

En realidad, si bien ambos modos de diferenciar implicaciones importantes de miembros de la familia en la empresa son válidos, la diferenciación por niveles de decisión en la empresa es más fácil de visualizar y comprender, y puede integrarse con los conceptos transversales que versan sobre la dedicación, el poder y la retribución. Por lo tanto, es aconsejable tratar estas regulaciones desde una diferenciación de niveles de gobierno y enriquecerla con los conceptos de trabajo o dedicación, poder de decisión y retribución para cada nivel, tocándose así todos los temas por niveles y por importancia de conceptos transversales.

Esta función opera comprendiendo primero, consensuando después y finalmente explicitando reglas que los familiares adoptan como vinculantes para su futuro.

Siendo el protocolo familiar un acuerdo privado entre miembros de la familia, su efectiva vinculación legal debe arbitrarse armonizando sus reglas con lo dispuesto en los estatutos de las sociedades, poderes otorgados, pactos de accionistas, etc. Así, si bien el protocolo familiar no debe ser un documento de tipo o estilo “legal”, sí debe ser complementado con los documentos necesarios legales para lograr su plena aplicación y coacción legal.

Recordemos que la vinculación de los protocolos familiares deviene de ser acuerdos privados válidos (jurídicos por tanto), pero que su capacidad de ser “instrumentos coactivos” deviene de su estructuración legal (como documentos públicos).

Por ejemplo, las reglas que una familia se otorgue en el protocolo familiar relativas a que miembros de la familia pueden trabajar en la empresa no

precisan de armonización alguna con otros documentos, pues de ordinario este tema no forma parte de estatutos de sociedades, pero las reglas que eventualmente una familia explicita acerca de los accionistas, quiénes pueden adquirir acciones y de qué modo, cómo se regularán las compras o ventas de acciones de la empresa familiar, si se pueden otorgar garantías sobre acciones y otro muchos temas de este estilo, deben ser armonizados con las reglas ya existentes en los estatutos de las sociedades o en pactos de accionistas si es que existen.

Por lo tanto, si bien el protocolo familiar no debe ser un documento legal ni es aconsejable que quienes nos ayuden en su elaboración sean abogados, las reglas explicitadas en el protocolo familiar sí deben ser objeto de armonización “ex post”, es decir, posteriormente, con los documentos, estatutos, pactos, de tipo legal ya existentes. Nuestra recomendación es pues, que los abogados –como cualesquiera otros profesionales expertos, psicólogos, financieros- deben participar una vez finalizado el protocolo familiar para lograr la correcta ejecución de lo pactado en el mismo.

3. LAS REGLAS SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

3.1 El criterio de profesionalización y los tipos de empresa familiar según las dedicaciones de los miembros de la familia.

Los protocolos familiares suelen abordarse en los momentos de transición generacional, siendo la mayoría de estas transiciones de 1ª a 2ª, y de 2ª a 3ª generaciones. Comúnmente, los temas que en estas transiciones más preocupan a los miembros de la familia tienen que ver con las relaciones entre hermanos o entre primos, en el ámbito del trabajo. Al abordar un proceso de protocolo familiar la familia siempre desea dotar de un mayor grado de profesionalización a las empresas, pues lo normal es que haya habido un exceso de familiaridad en la gestión de la empresa.

De ahí que una de las finalidades más importantes del protocolo familiar sea la profesionalización de la gestión en las empresas, fijando reglas que permitan impedir una inapropiada mezcla de intereses familiares en la gestión, que finalmente impida el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El Profesor Miguel Angel Gallo, estableció una diferencia que puede ser de mucha

utilidad para abordar las reglas que tienen que ver con las dedicaciones de los miembros de la familia en la empresa familiar. Así, según este profesor, las empresas familiares podían adoptar cuatro diferentes modelos de dedicación, que darían lugar a cuatro tipologías de empresas familiares, a saber:

A Empresa de trabajo familiar (ETF):

En la que los miembros de la familia son bienvenidos a trabajar en la empresa familiar con independencia del puesto que ocupen. Cualquier miembro de la familia es bienvenido a trabajar en la empresa, si bien, el puesto que desempeñe será el acorde a su preparación y capacidades.

B Empresa de dirección familiar (EDF):

En la empresa de dirección familiar, los miembros de la familia acuerdan que ningún miembro podrá ocupar puestos de trabajo que no sean gerenciales. Así, se impiden situaciones indeseadas en las que miembros de la familia se desempeñan en dedicaciones sin un especial valor, lo cual a medio y largo plazo origina situaciones conflictivas.

C Empresa de gobierno familiar (EGF):

En ella, los miembros de la familia acuerdan que ningún miembro de la misma trabaje como empleado de las empresas. La participación de los miembros de la familia se limitará a cargos como miembros del directorio. Este tipo de empresa familiar se observa en grandes empresas muy corporativizadas y está alineado con una profesionalización completa de la empresa familiar.

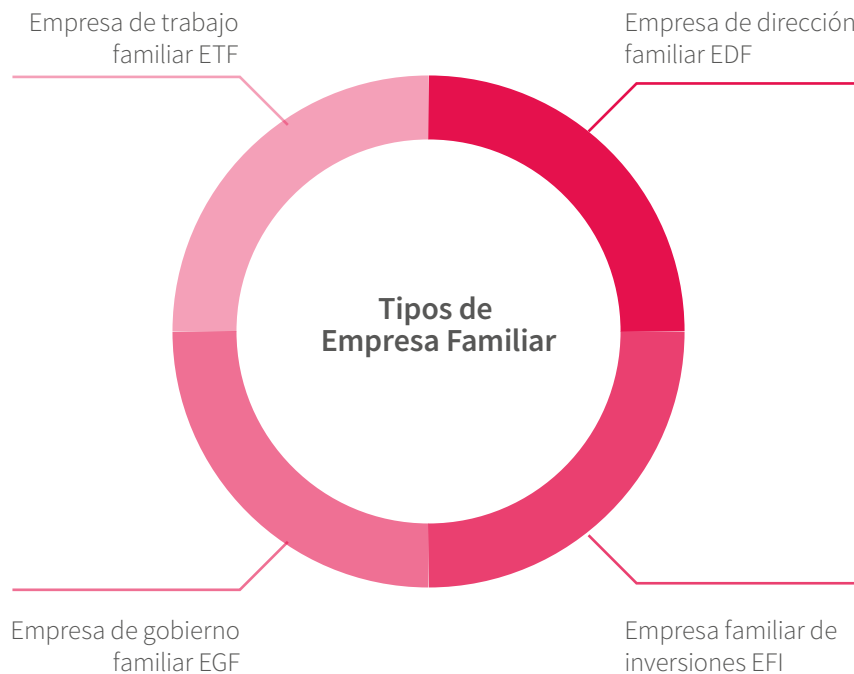
D Empresa familiar de inversiones (EFI):

En la empresa familiar de inversiones, los miembros de la familia ni siquiera participan en los directorios, reservando su dedicación a la de meros accionistas.

Esta es una estructura excepcional, pero seguida en algunos family offices y estructuras patrimoniales de tipo trust. Los miembros de la familia se desentienden completamente del gobierno y dirección de los negocios y del patrimonio, cumpliendo un mero papel de inversores. Este estilo de empresa familiar tiene muchos inconvenientes para mantener la continuidad a través de las generaciones y de ordinario, será un paso previo a la separación y/o liquidación.

Cuadro 5

TIPOS DE EMPRESAS FAMILIAR



La profesionalización de la empresa familiar implica que los miembros de la familia se planteen las siguientes cuestiones:

- A** ¿Quiénes pueden trabajar en las empresas? ¿Quiénes no?
- B** ¿Qué reglas deben seguir quienes quieran trabajar en la empresa familiar? ¿Hay condiciones de estudios, formación, experiencia previa que deseemos establecer?
- C** ¿Quiénes y cómo decidirán sobre la entrada de miembros de la familia a trabajar en la empresa familiar?
- D** Una vez trabajando en la empresa familiar, ¿fijamos reglas para evaluar y ayudar a los miembros de la familia en su desarrollo profesional? ¿Y en su formación?
- E** ¿Cómo regulamos la promoción de los miembros de la familia a puestos de más responsabilidad? ¿Utilizamos herramientas de tipo *mentoring* o *coaching* para potenciar la carrera de miembros de la familia?

F ¿Cómo y en qué casos se decide sobre la salida de un miembro de la familia de las empresas?

G ¿Cuál ha de ser la implicación del consejo de familia en los temas de trabajo que impliquen a miembros de la familia?

3.2 Las reglas de “entrada” a trabajar en la empresa familiar.

Las reglas de entrada pueden consistir en prohibiciones a determinados miembros de la familia, i.e. cónyuges, o bien en limitaciones o condicionantes para encauzar una participación más profesional en la empresa familiar.

De ordinario, es una práctica recomendable establecer criterios que exijan a los miembros de la familia alcanzar unos determinados conocimientos o graduaciones (universitarias) así como maestrías en gestión o administración de negocios (MBA, en todas sus versiones). Ahora bien, es claro que cualquier regulación ha de adecuarse al tipo de negocio de la empresa familiar, pues los grados de profesionalización son muy variados.

Como ejemplo típico de reglas que limitan la entrada a trabajar en una empresa familiar podríamos enumerar:

A Haber alcanzado una licenciatura universitaria o similar.

B Tener experiencia de trabajo en empresas distintas de la familia, por un periodo superior a los 4 o 6 años.

C Dominio de idiomas (especialmente inglés).

D Tener un grado de MBA en una Escuela de Negocios de prestigio.

E Que exista un puesto de trabajo vacante o de nueva creación (no redundante).

En el ejemplo visto, un miembro de la familia que desee entrar a trabajar en la empresa familiar tendrá alrededor de treinta años de edad y un cierto bagaje profesional.

La experiencia profesional previa en empresas distintas a la familiar es especialmente importante, pues permite a los miembros de la familia adquirir virtudes de profesionalidad, disciplina, trabajo en equipo, imparcialidad, sometimiento a evaluaciones, entre otras habilidades, que con el tiempo serán determinantes de su crecimiento.

En algunos casos, en vez de establecer una serie de reglas limitativas el protocolo familiar, únicamente establece criterios aconsejables a tener en cuenta para que el Directorio pueda acordar la admisión del miembro de la familia a trabajar. Bajo este marco más abierto, se permite que haya miembros de la familia que trabajen en puestos quizá más flexibles o que no precisan de tanta experiencia fuera de la empresa, pero se mantiene la profesionalización exigiendo que el Directorio se pronuncie sobre la entrada a trabajar del familiar y su alineamiento con las capacidades requeridas para el puesto.

Cualesquiera sean las reglas, entendemos que siempre es oportuno dejar bien claro que el acuerdo por el que un miembro de la familia se incorpora a un puesto de trabajo en la empresa es competencia del Directorio y, si existen, requiera el visto bueno o aceptación por parte de los directores externos e independientes.

3.3 Las reglas de evaluación, promoción y formación.

Si bien las reglas de entrada a trabajar en la empresa familiar son importantes para la educación de los miembros más jóvenes de la familia, a nuestro juicio es aún más

importante que exista un procedimiento de evaluación de desempeño periódico (normalmente anual, pero puede ser trianual). No tiene mucho sentido fijar un listón muy exigente para entrar a trabajar en la empresa familiar para, una vez dentro, no evaluar en absoluto ni prestar atención al desarrollo profesional que alcanzan los miembros de la familia.

Estos procedimientos son especialmente importantes donde los miembros de la familia ya trabajan en la empresa familiar y, por tanto, el protocolo familiar no puede establecer reglas que modifiquen ese hecho ya consumado. Lo que sí se puede hacer es comenzar a trabajar profesionalmente a partir de ese momento, evaluando el desempeño de los miembros de familia y permitiendo que se les dé un *feedback* periódico para facilitar su mejora y crecimiento.

La evaluación de desempeño puede ser la que se coordine internamente en la propia empresa, o bien puede ser encargada a empresas externas especializadas. La externalización siempre evitará sesgos con miembros de la familia y estará dotada de mayor imparcialidad. De modo general, se aconseja que alguno

de los directores externos participe y/o conduzca o coordine las evaluaciones de los miembros de la familia y sea quien les facilite el *feedback* oportuno. Su posición, le permite no estar sesgado y tener una visibilidad correcta sobre los negocios, dada su participación en el directorio. Además suelen ser las personas idóneas para facilitar un cierto coaching o *mentoring* a los miembros de la familia, especialmente a quienes se desempeñan en puestos gerenciales de primera línea.

La evaluación de desempeño permite por último, un enfoque profesional más objetivo de las posibles promociones a miembros de la familia, mejoras en su retribución y ámbitos de competencias, cambios de puestos, entre otras. A la vez, es el contexto idóneo para aconsejarles seguir procesos de formación “*on the job*” o bien en escuelas de negocios o instituciones empresariales, que coadyuven a su crecimiento y desarrollo profesional.

No olvidemos que, la consistencia de estos procesos de evaluación y su seguimiento personalizado mediante asesores y directores externos, es la mejor garantía de continuidad en el liderazgo empresarial y casi siempre la mejor manera de planificar y ejecutar ordenadamente la sucesión.

3.4 Las reglas de “salida” de la empresa familiar.

Cuando se trata de acordar la salida de un miembro de la familia, más que de reglas cabe hablar de “criterios” pues el tema es más grave que la decisión sobre la entrada. La salida de un familiar de la empresa puede deberse a un despido, a una salida negociada, a una jubilación o retiro, o a una sucesión planificada.

Por lo que aquí importa, es oportuno que el protocolo familiar establezca los criterios que justifican que el directorio acuerde el despido de un miembro de la familia, como por ejemplo:

- Faltas de disciplina profesional en el trabajo.
- Desempeño inferior al exigido para el puesto.
- Conductas inmorales (alcoholismo, drogadicción, acoso, entre otras).

Este tipo de acuerdos pueden ser previamente comunicados al consejo de familia para lograr un mayor consenso y empoderar la decisión, o atribuirse

al Directorio con el concurso de los directores externos e independientes.

Por lo que se refiere a la jubilación y/o retiro, muchas familias establecen edades límite para trabajar en gerencias (i.e., 60 o 65 años), estableciendo en ocasiones prórrogas discrecionales según el estado de salud del empleado familiar afectado. En todos estos casos, es siempre aconsejable que el directorio y el consejo de familia estén comunicados y participen de la decisión.

3.5 Otras posibles dedicaciones. Los trabajos externos, empresariales o profesionales, para la empresa familiar.

Un caso particular, es el de las prestaciones de servicios profesionales o empresariales externos por parte de un miembro de la familia. Nos referimos por ejemplo a la prestación de servicios externos de asesoría jurídica o contable, patrimonial, o en trabajos puntuales de intermediación inmobiliario, corretaje de seguros, servicios bancarios, por mencionar algunos. También cuando miembros de la familia tienen empresas que actúan como proveedores de materias primas, de productos o servicios de la empresa familiar.

En todos estos casos, los protocolos familiares deben establecer si se permiten o no tales actividades, y en caso de que así sea, bajo qué circunstancias se puede adoptar el acuerdo de contratación de tales productos y/o servicios así como quien será el responsable de adoptar el acuerdo y su seguimiento.

Será prudente atribuir al directorio y en concreto a los directores externos e independientes adoptar el acuerdo, previa solicitud de al menos dos presupuestos o cotizaciones más en el mercado. Cuando la oferta del miembro de la familia sea la más adecuada podrá acordarse, pero sometida a revisión anual en que se evalúe la competitividad del precio así como las demás condiciones de prestación del servicio.

3.6 Participación del Directorio y el consejo de familia en las dedicaciones de los miembros de la familia.

La coordinación del directorio, especialmente a través de los directores externos, y del consejo de familia y asesores familiares en estos temas, es muy recomendable y garantía de prevención de conflictos indeseados. No obstante, cuando el conflicto sea inevitable, la armonía y unidad de

ambos órganos permitirá avanzar en la dirección correcta y superar los obstáculos con la máxima unidad familiar posible.

Decimos expresamente coordinación y comunicación de directorio y consejo de familia, pues aquellas prácticas que atribuyen al consejo de familia tomar este tipo de decisiones son –a nuestro entender– erróneas. Las decisiones relativas al trabajo de familiares son decisiones de empresa, y por tanto, de los gerentes o en última instancia del directorio profesional. La participación del consejo de familia no es pues imprescindible, ni una suerte de “conditio sine quae non” para tomar la decisión correcta, sino más bien un factor que ayuda a dotar de mayor fuerza y cohesión a las decisiones.

4. LAS REGLAS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO Y DIRECTORIOS

4.1 ¿Por qué es importante regular el gobierno corporativo y el directorio en el protocolo familiar?

Como hemos explicado, la familia debe reflexionar sobre y finalmente conformar la estructura de los tres niveles de toma de decisiones: en las empresas, patrimonio y filantropía. Sólo de ese modo la familia avanza en la profesionalización progresiva del gobierno ampliando sus posibilidades de éxito y por tanto de continuidad generacional.

¿Por qué es importante que la familia dedique un capítulo del protocolo familiar al gobierno y a los directorios? La función que tiene el gobierno corporativo, es decir la función de los directorios en las empresas familiares, es crítica por varias razones:

- A** El directorio es el órgano central del gobierno de la empresa.
- B** La profesionalización gerencial y del trabajo en la empresa no funciona adecuadamente si no hay un directorio profesionalizado.
- C** La profesionalización del directorio permite una mejor representación de los accionistas.

D La inclusión de directores externos e independientes dota de una mayor imparcialidad, objetividad y consistencia a las decisiones importantes que pueden afectar a la familia.

Muchos protocolos familiares son casos de familias en tránsito de 1ª a 2ª generación y, a menudo, dichos casos se refieren a empresas que están aún dirigidas por el fundador, por algún hermano, o aún de modo conjunto padres e hijos. En estos casos, es muy común que el Directorio no esté profesionalizado sino formado únicamente por miembros de la familia, o bien que tenga directores externos (asesores), pero no claramente independientes sino relacionados con la familia por distintos lazos familiares o de amistad. Por estas razones, suele ser un tema crítico en la elaboración del protocolo familiar incluir una regulación que profesionalice el directorio adecuadamente.

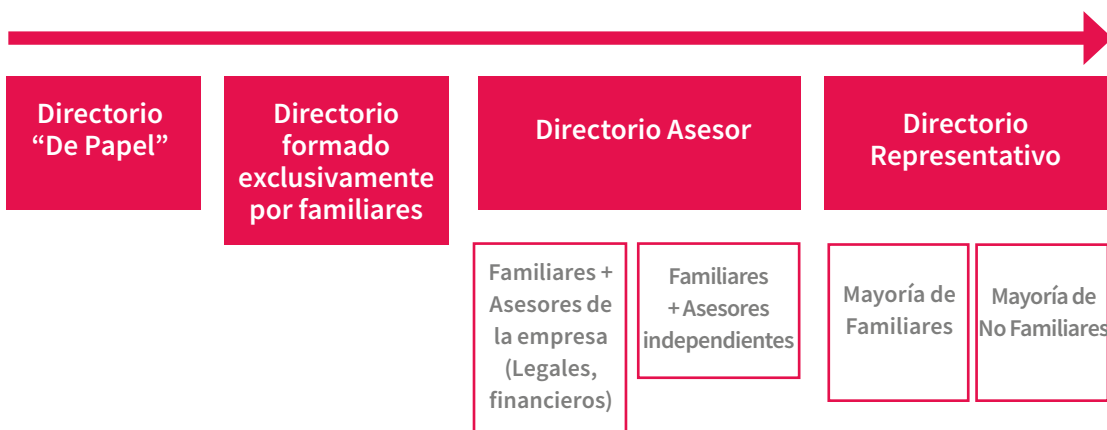
En familias de 2ª generación madura, o bien de 3ª o 4ª generación en adelante, el directorio es crítico en cuanto debe representar imparcial y objetivamente a todos los accionistas, trabajen o no en la empresa familiar.

Por último, también es importante para profesionalizar el directorio la propia reputación corporativa de la empresa familiar. En efecto, todo el entorno de la empresa familiar (bancos, proveedores, instituciones, entre otros) valora muy positivamente que la familia restrinja su poder y se someta a una clara y transparente disciplina de gobierno corporativo.

Todas las empresas familiares sin excepción deben evolucionar en el ámbito del gobierno corporativo profesionalizando sus directorios, y para ello, pasan a través de sucesivas etapas de mejora progresiva de gobierno.

Cuadro 6

ETAPAS DE LOS DIRECTORIOS DE EMPRESAS FAMILIARES



4.2 ¿Cómo debe abordar el protocolo familiar la profesionalización del gobierno corporativo y del directorio?

El protocolo familiar, al trabajar sobre el directorio y su profesionalización, debe suponer un hito importante para que los miembros de la familia reflexionen sobre la importancia de sus fines y funciones. Para ello, resulta muy positivo un análisis inicial que establezca el punto de partida de esa concreta empresa familiar, es decir, cómo ha sido gobernada hasta el momento, cuáles son las estructuras de gobierno existentes, y hacia dónde debe dirigirse la familia para mejorar el gobierno.

Muy habitualmente, la implicación de los miembros de la familia en las gerencias de la empresa hará difícil que distingan bien las funciones de gestión de las funciones de gobierno, o crean erróneamente estar gobernando cuando únicamente gerencian el negocio.

¿Cuáles son entonces los fines del Directorio? ¿Cuáles son sus funciones?

El Directorio tiene, según todos los códigos de buen gobierno corporativo, tres funciones principales:

- A** Dirección a largo plazo.
- B** Control de la organización.
- C** Accountability o responsabilidad ante accionistas y entorno.

Los miembros de la familia, tanto si trabajan en la empresa como si no, tienen una relación profesional con ella, deben profundizar en la importancia de tener un directorio que cumpla con las funciones de gobierno que, de ningún modo, puede cumplir la gerencia pues:

- A** Los gerentes están habitualmente ocupados con un sinnúmero de tareas urgentes y no alcanzan a detenerse para poner en perspectiva el futuro del negocio a largo plazo. De ordinario ven únicamente el corto plazo, y aun así, sesgado por sus propios intereses y/o defectos de visión.
- B** Cuando el directorio está formado por miembros de la familia que están en puestos de gerencia, no cabe realizar un control adecuado de la organización. Este defecto origina un

paulatino acomodo y complicidad con los defectos de la organización.

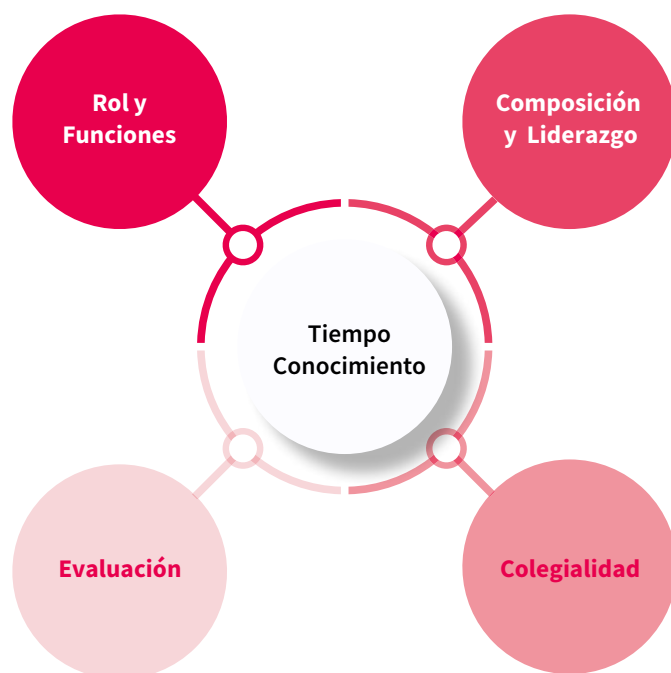
- C** La responsabilidad ante los accionistas es inexistente, pues se entiende que son los familiares accionistas quienes deben apoyar a quienes trabajan en la empresa, y no que estos han de rendir cuentas a la familia.

4.3. Estructura y diseño del Directorio

Conviene que en el protocolo familiar se acuerden las líneas de su estructura, es decir, las funciones, la periodicidad de sus reuniones, su coordinación con otros órganos para facilitar el funcionamiento del sistema, entre otros aspectos.

Cuadro 7

Estructura y diseño del Directorio



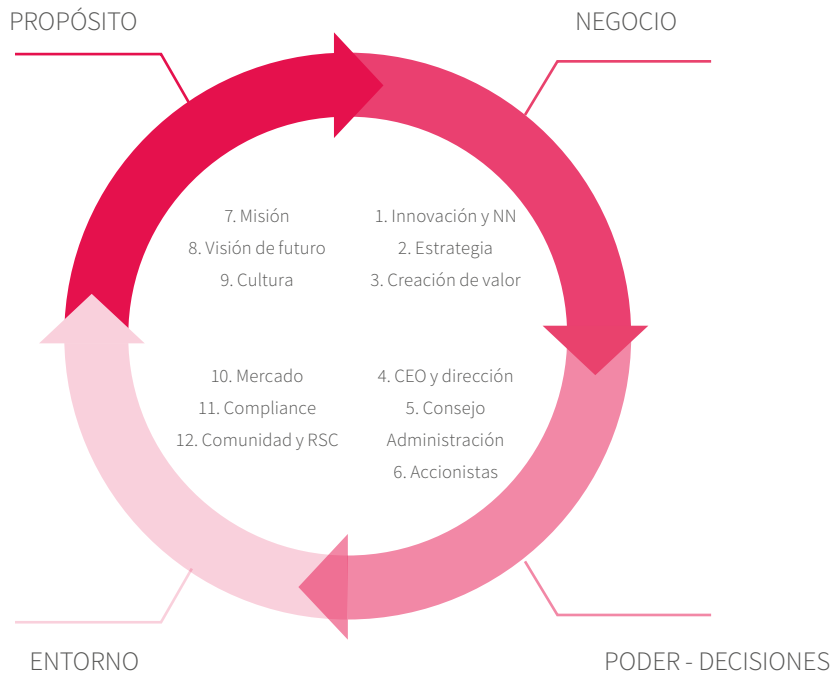
A

Funciones: las funciones del directorio deben ser establecidas con claridad en el protocolo familiar o bien en un anexo o reglamento del directorio. Cuando un directorio se profesionaliza, es crítico que todos los miembros de la familia, trabajadores, gerentes o accionistas, sepan qué decisiones corresponden al directorio y cuáles corresponden al gerente general.

La línea divisoria de adopción de decisiones entre el gerente general del negocio o los negocios y el directorio, ha de estar siempre bien definida tanto si el gerente general es miembro de la familia como si es un profesional externo.

De ordinario, podrán señalarse en el protocolo familiar las competencias del directorio o bien –como hemos dicho– recogerse en un anexo o en un reglamento específico de gobierno corporativo. En nuestra opinión, más que señalar las competencias, resulta más conveniente y formativo señalar las funciones que el directorio debe ejercer.

Cuadro 8



Un modelo conceptual sencillo de “funciones de gobierno” podría expresarse del siguiente modo, a través de cuatro dimensiones del gobierno, subdivididas a su vez en doce funciones específicas:

B Periodicidad y coordinación: otros asuntos relativos a la estructura y diseño del directorio serán la periodicidad de las reuniones del directorio, es decir, cuántas reuniones tendrá el directorio cada año (mensuales, bimestrales, trimestrales, u otra periodicidad) y cómo se coordinarán sus funciones con otros órganos de gobierno, como el comité directivo o ejecutivo, otros directorios (holding y/o filiales, por ejemplo) e incluso la junta de accionistas.

4.4 Composición del Directorio y perfil de los directores.

Por último, la familia ha de confrontar con realismo la composición del directorio que, en gran medida, será la clave del éxito en el gobierno. Un paso importante para muchas familias empresarias será la profesionalización del directorio, incorporando a algún director externo e independiente. En ese caso, la labor formativa previa y el consenso que

produce el protocolo familiar serán un buen apoyo para iniciar una nueva etapa. En otros muchos casos, será buen momento para educar buenos directores, de entre los miembros de la familia, estableciendo qué se espera del gobierno corporativo de la empresa.

A Directores familiares: los directorios de mayor éxito son aquéllos en los cuales los directores familiares tienen una buena formación en dirección de empresas. El protocolo familiar podrá establecer el perfil conveniente para formar parte del directorio, señalando, por ejemplo, las siguientes cualidades:

- Experiencia previa empresarial suficiente.
- Conocimientos económico-financieros y de dirección de empresa suficientes y actualizados.
- Alineación con los valores y ética de la familia.
- Capacidad de trabajar en equipo con los directores externos e independientes.
- Disposición para seguir el plan de carrera y desarrollo profesional que se estime necesario.
- Ausencia de conflictos de interés.

B Externos e independientes: es una práctica común que se incorporen un

mínimo de dos directores externos al directorio, con acreditada independencia. El perfil de estos directores externos puede ejemplificarse en las siguientes cualidades:

- Experiencia en directorios.
- Sólidos y actualizados conocimientos empresariales.
- Alguna competencia que resulte estratégica para el grupo.
- Edad entre 40 y 70 años.
- Alineado con los valores y cultura de la familia.
- De ser posible conocimientos y/o experiencia con empresas familiares.

4.5 Situaciones especiales:

El tratamiento del directorio será especialmente importante en aquellas familias que decidan ser una “empresa familiar de gobierno” (EFG), es decir, que ningún miembro de la familia pueda trabajar en el nivel gerencial. En estos casos, el directorio debe profesionalizarse con más rapidez y planificarse el proceso de salida de los miembros de la familia de las gerencias.

En aquéllos otros supuestos en que aun haya miembros de la familia desempeñando tareas gerenciales, el protocolo familiar deberá tener en cuenta las interrelaciones de estos con el directorio.

5. LAS REGLAS SOBRE LA PROPIEDAD Y/O ACCIONISTAS

En el capítulo relativo a la propiedad y accionistas, el protocolo familiar recogerá el consenso de los miembros de la familia sobre su función como accionistas de la empresa, así como algunas disposiciones específicas de estructuración de la propiedad.

El protocolo familiar debe restringir el tratamiento de la propiedad a los puntos esenciales comprensibles para cualquier miembro de la familia, dejando las regulaciones más técnicas y detalladas para otros documentos legales, como los pactos de accionistas, documentos y/o contratos, los que deben otorgarse en otros instrumentos distintos al protocolo familiar.

5.1 Educar a la familia como accionistas en una empresa familiar

La educación de los miembros de la familia como accionistas de la empresa familiar es la finalidad principal del protocolo familiar. Esta educación no tiene una orientación legal sino de gobierno. La familia ha de comprender en un lenguaje sencillo, accesible a cualquiera de sus miembros, qué significa ser accionista de la empresa.

La educación como accionistas significará especialmente para los miembros de la siguiente generación aceptar que no son “dueños” de la empresa, ni tienen -por el

hecho de ser accionistas- capacidad de decidir en temas operativos. Únicamente son propietarios de acciones, y por tanto han de educarse para encauzar sus sentimientos y emociones como propietarios por los canales establecidos de gobierno.

El protocolo familiar pues, formará a los miembros de la familia para ser:

- A** Respetuosos: conduciéndose siempre con el máximo respeto a los directores del grupo de empresas y al gerente general, así como a sus gerentes principales y empleados en general. En ningún caso, se entrometerán en temas o decisiones que sean competencia de los directorios y/o las gerencias de las empresas.
- B** Responsables: como accionistas responsables los miembros de la familia se ocuparán de comprender las situaciones distintas que atraviesen los negocios y de estar disponibles para afrontar las decisiones que se requieran de modo ordinario o extraordinario.
- C** Activos: se comprometerán con la marcha de las empresas y mostrarán disponibilidad de tiempo y

recursos para apoyarlas en lo que sea necesario.

- D** Serenos, ecuanímes, estables y con visión de largo plazo: que no se dejen llevar por el pesimismo o la euforia en malos o buenos momentos económicos.

5.2 Deberes de los accionistas.

Junto con la educación de las cualidades que debe tener un accionista, el protocolo familiar deberá fijar también los deberes que deben cumplirse, que son:

- A** Aprobar los Estados Financieros de las compañías.
- B** Aprobar la gestión del Directorio y nombrar a los directores, tanto familiares como externos e independientes.
- C** Otros deberes que se deriven de la ley, los estatutos de la sociedad o de los pactos de accionistas que se encuentren vigentes.

5.3 Disposiciones sobre acciones.

El protocolo familiar podrá recoger diversas disposiciones sobre acciones que la familia estime conveniente, como por ejemplo:

- A** Criterios a emplear por los accionistas al otorgar sus testamentos.
- B** Regímenes económico-matrimoniales.
- C** Reglas sobre transmisiones de acciones a otros miembros de la familia o a terceros.
- D** Criterios de valoración de acciones.

5.4 Liquidez y política de dividendos.

Por último, la familia trabajará sobre las eventuales políticas de liquidez y de dividendos que desee establecer en el protocolo familiar, bien fijando una cantidad o una proporción sobre el beneficio obtenido (utilidad después de impuestos), o bien un margen mínimo y máximo, dando espacios al directorio y a la junta de accionistas para establecer cada año la proporción dentro de ese marco general.



CAPÍTULO 3

EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LOS PRINCIPIOS

DE LA FAMILIA: LEGADO Y VALORES, VISIÓN DE

FUTURO Y CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL

1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR?

Recordemos, hay tres funciones propias del gobierno familiar y por tanto del protocolo familiar, que es una herramienta de gobierno:

- Función educadora
- Función normativa o legisladora
- Función de comunicación o unitiva

Los bloques o capítulos del protocolo familiar se centraban, en relación a la función normativa o legisladora, en la regulación de relaciones familia-empresa respecto al trabajo de familiares en la empresa, es decir, el grado de profesionalización gerencial que se busca, al gobierno corporativo o sistema del directorio, y a la propiedad o sistema relativo a los accionistas.

Por lo que respecta a la función de comunicación o unitiva, nos esforzamos en mejorar la comunicación para estar más unidos, por lo que es conveniente trabajar en el protocolo familiar sobre otros tres bloques o capítulos diferenciados, a saber: el legado y los valores, la visión de futuro, y la continuidad o convivencia intergeneracional.

Todo protocolo familiar ha de trabajar con cierta profundidad estos temas que

ayudan a mejorar la comunicación entre los miembros de la familia y, por lo tanto, a estrechar la unidad. De hecho, no sólo conviene trabajar en ellos sino que debe hacerse, pues en rigor, es esta parte del gobierno familiar más profunda o intangible la que nos da las claves para acometer el resto de capítulos relativos a reglas.

Los capítulos del protocolo familiar relativos a las reglas de trabajo, gobierno-directorio y accionistas, pueden ser recogidos en pactos de accionistas y reglamentos legales, no así estos temas relativos a la comunicación y unidad familiar. Más aún, todos los capítulos relativos a reglas, al ser más cercanos al ámbito legal y de reglamentación, son más susceptibles de modificación y/o cambio en función de las circunstancias. De hecho, siempre habrá muchas variadas alternativas para que la familia elija las reglas que desea seguir, mientras que en el ámbito de la unidad y comunicación familiar, los temas a trabajar tienen un fundamento más estable, menos sujeto a cambios y alternativas.

En este bloque de capítulos del protocolo familiar, los miembros de la familia han de profundizar en el porqué de sus deseos de continuar con la empresa familiar

a través de las generaciones. ¿Cuáles son las razones profundas que animan, estimulan o motivan a los miembros de la familia para superar los sacrificios que conlleva sacar adelante el proyecto empresarial familiar?

El protocolo familiar pues, debe recoger lo que la familia piensa en torno al legado que la empresa familiar supone, cuáles sean los valores que la familia ha cultivado, cuáles las razones en base a las que superan las dificultades que se presentan, qué visión de futuro a largo plazo o sueño compartido tienen en común, y qué modelo de convivencia intergeneracional observan.

Como ya hemos subrayado, el gobierno familiar –y por lo tanto el protocolo familiar– no prospera por tener en vigor reglas, sino más bien por tener una muy buena comunicación y unidad entre los miembros de la familia. Por eso, como recuerdan los expertos, en todo trabajo de gobierno de empresa familiar conviene cambiar el foco desde las estructuras a la comunicación y la convivencia. Las estructuras de gobierno han de estar bien asentadas en modelos de convivencia familiar reales y prácticos, pues de otro modo la familia se vuelve ingobernable.

2. ¿QUÉ ES EL LEGADO DE LA EMPRESA FAMILIAR? ¿CÓMO SE TRABAJA SOBRE EL LEGADO Y COMO AYUDA A LA CONTINUIDAD?

Nótese que lo específico de la empresa familiar respecto a cualquier otro modelo de empresa, es justamente la unidad familiar en torno al legado, futuro y convivencia. Esa y no otra es la verdadera razón de su éxito y su rentabilidad. Pese a su popularidad, todos los temas relativos a reglas de trabajo, gobierno y propiedad son más comunes a todo tipo de empresas y menos determinantes de su éxito a largo plazo.

Dentro del bloque relativo a la unidad familiar, los temas a trabajar en el protocolo se estructuran en torno al tiempo y por tanto, en clave de pasado (legado), futuro (visión o sueño compartido) y presente (convivencia intergeneracional). El legado de la empresa familiar es el capítulo del protocolo familiar en el que la familia trabaja sobre su pasado, actualizando y poniendo en común las claves de su historia, los aprendizajes obtenidos, los valores que animaron a la familia a trabajar hasta llegar a la actualidad.

La primera respuesta que los miembros de familia suelen dar cuando se les pregunta sobre las razones que tienen para continuar con la empresa familiar, suele referirse a honrar el legado de los antecesores, o dicho en términos negativos, a no defraudarles. Ningún miembro de una empresa familiar se siente satisfecho si no intenta mantener, al menos, el legado recibido. En otras familias más ambiciosas, no habrá tregua si no se mejora sensiblemente el legado recibido de los antecesores.

¿Por qué entonces es importante poner en común la historia y antecedentes de la familia?

Todo protocolo familiar bien construido ha de suponer un trabajo profundo sobre la historia y antecedentes de la familia empresaria. Este trabajo es imprescindible por muchas razones, entre ellas:

- Porque en muchas ocasiones no se recuerda bien y es preciso hacer memoria.
- Porque los miembros de la familia pueden tener recuerdos selectivos, o bien interpretar de distinto modo muchos hechos relativos a la historia.
- Porque la historia de la familia no versa sobre hechos, sino más bien sobre el sentido que les damos a esos hechos. Y este sentido tiene que ser puesto en común para ser compartido.

Es muy habitual comprobar cómo los miembros de la familia no tienen las mismas percepciones sobre hechos históricos, o bien desconocen completamente ciertos hechos relevantes. No olvidemos que habitualmente, el proceso de elaboración del protocolo familiar es la primera vez que los miembros de la familia enfrentan estos temas en común y de modo ordenado. Y que hasta ese momento, es muy común

3. ¿CUÁLES SON LOS VALORES DE LA FAMILIA? ¿ES IMPORTANTE CONOCERLOS, COMPARTIRLOS Y VIVIRLOS? ¿AFECTAN A LAS DECISIONES IMPORTANTES?

que varios miembros de la familia tengan diversos grados de conocimiento de la historia de la empresa, en función de que hayan trabajado o no en ella.

Esto supondrá muchas veces la publicación de memorias, álbumes fotográficos, videos y documentos audiovisuales, pero lo realmente importante es lograr la “unidad de sentido” o interpretación de la historia familiar entre todos los miembros de la familia, y muy especialmente, la comprensión de las diferentes vivencias y experiencias de las distintas generaciones de la familia.

Es esta “unidad de sentido” familiar en torno a su historia, lo que permite la empatía de unas generaciones con otras y la comprensión de las claves de la convivencia intergeneracional. Comprender la historia de la familia supone entender, a su vez, la vida de nuestros antecesores, sus valores, su sacrificio, sus aciertos y errores, aceptar su protagonismo y contribución. En el fondo, aceptarles a ellos como personas.

Por esta razón es tan importante, ya sea para unir a la familia, aceptar de entrada o como primer paso, la tarea realizada

por los fundadores y por nuestros antecesores. Aceptar es aquí reconocer, volver a conocer la historia de su mano, mostrando respeto por las personas. Reconocer la contribución de las distintas generaciones es el primer paso para avanzar en el proceso de unidad de la familia hacia el futuro.

La historia de las empresas familiares sirve también para educar a los miembros de la familia sobre gobierno de empresa y familia. En efecto, recordando la historia de las empresas familiares es preciso establecer determinadas síntesis de aprendizajes o hitos especiales de la empresa y de la familia. Esos hitos suelen describir etapas de evolución de la empresa y de la familia, y presentan un gran valor para comprender las claves de éxito y/o error de determinadas decisiones y/o actitudes. En no pocas ocasiones, esos aprendizajes obtenidos de la reflexión sobre la historia de la empresa familiar son verdaderas lecciones de estrategia, de toma de decisiones y de gobierno que han de guiar a la familia a lo largo de las continuas etapas.

Podría decirse que el legado de la familia empresaria está compuesto por el patrimonio o bienes con valor económico, los aprendizajes o conocimientos y los valores morales o virtudes éticas transmitidas de generación en generación.

Además del patrimonio material, la familia transmite y/o recibe un legado histórico de aprendizajes y conocimientos, así como un legado de valores morales vividos. Este legado es muy profundo en la empresa familiar y viene a ser la causa de la reputación familiar, estrechamente ligada a la marca de la empresa o de sus productos y/o servicios. La reputación familiar, así como la fuerza de su marca empresarial, tiene también un valor económico aunque sea de naturaleza intangible.

El momento de la transición generacional propio del protocolo familiar es un momento idóneo para la reflexión y puesta en común sobre este acervo cultural y moral familiar, así como en su caso para su actualización.

¿Qué función tiene el protocolo familiar respecto a los valores que conforman el patrimonio moral de la familia empresaria?

En el proceso de elaboración del protocolo familiar es conveniente realizar un trabajo de reflexión sobre cuáles sean esos valores familiares, identificando los más característicos de su historia, los hitos que los han puesto de manifiesto, así como su interpretación o significado para los miembros de la familia.

Es así importante que los valores no sean tratados con superficialidad, como un mero enunciado, sino como realidades que, correctamente vividas, han de dar luz en momentos de decisiones difíciles. Por lo tanto, será bueno dedicar un tiempo a la discusión por parte de los miembros de la familia acerca de cuáles sean y qué significado debe otorgárseles. Por ejemplo, la vida real nos muestra cómo diferentes miembros de una misma familia tienen conceptos distintos de lo que significa la “austeridad”, o virtud por la cual no se gasta en cosas que no sean necesarias.

En materia de valores, cada familia tiene los suyos característicos y, aunque algunos coincidan, los significados, su historia y aplicaciones serán igualmente diferentes. Por eso es tan relevante la reflexión y puesta en común pues, no es

tan importante cuales sean esos valores sino el por qué y el cómo ha de vivirlos cada familia.

Algunos ejemplos de valores propios del legado moral de una familia empresaria son:

- Honestidad
- Esfuerzo
- Justicia
- Carácter emprendedor
- Optimismo
- Hacer las cosas bien
- Austeridad
- Ahorro y preservación del patrimonio

La utilidad de los valores para el gobierno de la familia se manifiesta en diferentes dimensiones:

- A** Sirven de guía moral de virtudes que los antecesores desean transmitir a las siguientes generaciones.
- B** Sirven de criterios profundos para facilitar la toma de decisiones difíciles o críticas.

Por regla general, los valores no sufren grandes cambios a lo largo del tiempo si bien pueden detectarse situaciones de

cambio de contextos empresariales y/o familiares que aconsejen modificar la interpretación de un determinado valor o bien la inclusión de alguno otro más acorde con nuevas generaciones.

No olvidemos que en materia de valores, pese a que hablamos de la familia empresaria y valores compartidos, su origen siempre es cómo los ha vivido algún miembro de la familia de modo ejemplar, convirtiéndose en modelo para todos los demás miembros que finalmente lo aceptan y comparten como propio.

Por último, es oportuno que la familia reflexione y se deje por escrito en el protocolo familiar las razones en base a las cuales los miembros de la familia están decididos a continuar con la empresa y superar las dificultades que se presenten.

Por ejemplo, algunas de estas razones pueden formar parte del protocolo familiar previa discusión por parte de los miembros de la familia:

- Por el deseo de honrar a los fundadores o antecesores en la empresa familiar (padres, madres, tíos, abuelos o cualquier otro pariente).

- Por cuanto hay más posibilidades de aumentar la riqueza manteniendo unido el patrimonio familiar recibido.
- Por las posibilidades de dar trabajo a los miembros de la familia.
- Por el atractivo de continuar emprendiendo y creando nuevos negocios desde la empresa familiar.
- Por la posibilidad de tener un desarrollo personal y profesional atractivo con carreras directivas y/o como directores relevantes.
- Por cuanto como accionistas, los miembros de la familia pueden disfrutar de la riqueza económica que se deriva de los dividendos repartidos.
- Por la posibilidad de tener acceso a fondos familiares según su destino (emprendimiento, becas para educación, salud, entre otras).
- Por la posibilidad de disfrutar del patrimonio familiar y empresarial común.
- Por las satisfacciones que se derivan de gozar de la reputación familiar.

- Por la satisfacción de contribuir al desarrollo de la fundación familiar y participar en sus actividades.
- Por disfrutar de los servicios que a los miembros de la familia preste la oficina familiar.

En el protocolo familiar es muy positivo abrir un espacio para la reflexión y puesta en común de estas razones, tal y como sean percibidas por los distintos miembros de la familia. De este modo, se ayudará a que los miembros de la familia sean conscientes de los bienes y privilegios que les otorga participar en la empresa familiar, o que les otorgará en el futuro a las siguientes generaciones; del mismo modo, también será de mucha ayuda para impulsar acciones que concreten esos beneficios o los hagan más tangibles, incluso estimulando su aprobación en el protocolo familiar.

Es en efecto muy común que, tras este tipo de reflexiones, los miembros de la familia decidan, en el marco del protocolo familiar, abordar la creación de fondos para miembros de la familia y sus respectivos reglamentos (becas, emprendimientos, liquidez), o la creación de fundaciones

familiares, o el impulso de un family office para desarrollar patrimonio no afecto a negocios. De este modo, la reflexión sobre las razones para continuar unidos no sólo es una tarea intelectual, sino que sirve como medio para estimular decisiones de la familia y su proyección hacia el futuro, de acuerdo a lo que esperan los miembros de la familia involucrados.

4. ¿CÓMO SE TRABAJA SOBRE EL SUEÑO COMPARTIDO O VISIÓN DE FUTURO DE LA FAMILIA?

Tras trabajar sobre todos los aspectos relativos al legado de la empresa familiar que se refieren específicamente al pasado y tratan sobre lo recibido” se hace necesario reflexionar sobre lo que la familia proyecta hacia el futuro. Si bien el pasado, es decir, honrar el legado recibido, siempre aparece como la primera razón de continuidad de los miembros de empresas familiares, es el futuro el motivo más poderoso de atracción del compromiso de sus miembros.

En efecto, no cabe esperar un sólido compromiso de los miembros de la familia ni atractivo alguno de la empresa familiar cuando únicamente se invocan las razones del pasado.

El respeto a la libertad de los miembros de la familia es condición de eficacia de lo acordado en el protocolo familiar y esa libertad se manifiesta en que puedan desarrollar sus proyectos personales alineados con los familiares hacia el futuro. La razón más determinante de un fuerte compromiso de los miembros de la familia con la empresa familiar es que “visualicen” sus futuros personales alineados con el proyecto común que la empresa familiar supone. Si ese futuro

común proyectado, conlleva innecesarios sacrificios personales y/o económicos para los diferentes miembros de la familia, la unidad estará en permanente duda.

Por lo tanto, trabajar en el protocolo familiar sobre cual sea esa visión de futuro de la empresa familiar, en la cual se incluyan y acojan las proyecciones personales de futuro de cada miembro de la familia -y sus familias respectivas- es una de las claves para lograr la unidad.

La visión de futuro, también en ocasiones denominada “sueño compartido” de la familia, tiene carácter de proyección de muy largo plazo, alineada pues con la transición generacional. Esta visión o sueño compartido viene a ser la cabeza de bóveda de la arquitectura del protocolo familiar, lo que significa que:

- Es la parte más importante, con mayor atractivo para todos los miembros de la familia y más unitiva.
- En función de la visión de futuro pueden ordenarse adecuadamente todos los demás capítulos relativos al trabajo de familiares, directorios, accionistas, y otros actores.

• Su importancia pone de manifiesto la debilidad de los protocolos familiares que no expresan claramente esa visión, aunque tengan más contenidos “legales”.

La visión de futuro o sueño compartido de la familia ha de ser una proyección de largo plazo. El plazo adecuado es libre para cada familia, si bien ha de tener una holgura suficiente para ser ambicioso y caracterizarse como una “etapa familiar”.

En nuestra opinión, el plazo mínimo para proyectar una visión familiar común debería ser de 10 años, o una década. La experiencia muestra como en el plazo de diez años o una década, hay cambios sustanciales tanto en la familia –debido al itinerario biográfico de sus miembros- como en la empresa, y asimismo en los mercados, modelos de negocios, tecnología, etc. El plazo de diez años permite superar los horizontes propios de las estrategias empresariales, de ordinario más sujetas al corto plazo, y visualizar el futuro bajo una perspectiva más alineada con el futuro de cada uno de los miembros de la familia. No obstante, nada impide que cada familia decida la proyección temporal libremente, sean 10, 20 o 30 años. Lo único cierto es

5. ¿CÓMO SE COORDINA LA VISIÓN DE FUTURO DE LA FAMILIA CON LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS Y DEL PATRIMONIO FAMILIAR?

que la visualización del futuro a largo plazo involucra necesariamente a los miembros de la familia y une su futuro con el de la empresa familiar potenciando exponencialmente el compromiso.

Para desarrollar una visión de futuro familiar o un sueño compartido familiar en el proceso de elaboración del protocolo, hay que dedicar un espacio de tiempo suficiente y un clima idóneo para estimular un intercambio abierto de ideas acerca del futuro. Las sesiones dirigidas de *brainstorming* pueden ser de gran ayuda para explicitar las diferentes visiones de los miembros de la familia acerca del futuro, sin menospreciar ninguna a priori. En ocasiones, será muy conveniente la preparación previa de las sesiones encargando a cada miembro de la familia que plasme en un documento por escrito su visión del futuro personal para la empresa familiar. Una vez recibidos los documentos con la visión plasmada por escrito de cada uno de los miembros de la familia, puede celebrarse una sesión guiada para concretar las similitudes y las diferencias, facilitando el trabajo en común.

La visión de futuro o sueño compartido, no puede ser muy detallada ni por meno-

rizada, pues el plazo elegido no permite una excesiva concreción, pero sí ha de ser clara, concisa y atractiva. Posiblemente pueda concretarse en una o dos páginas del documento del protocolo familiar, o bien en un anexo; en cualquier caso lo importante es que se trate de una visión poderosa y que mueva a los miembros de la familia a la acción, es decir, que “la vean” y que “se vean” movidos a hacerla realidad.

A proyectar visiones de futuro se aprende. El protocolo familiar es un momento muy idóneo para aprender a expresarlas, plasmarlas por escrito y unir a los miembros de la familia en torno a su consecución efectiva. Es un desencadenante formidable de energías de los miembros de la familia, y una herramienta fundamental para enfocar a la familia en torno a objetivos ambiciosos pero muy claros. También lo es para potenciar cambios organizacionales o facilitar transiciones de unas etapas a otras.

Como hemos dicho, la visión de futuro o el sueño compartido de la familia es la “cabeza de bóveda” de la arquitectura del protocolo familiar, la parte que unifica y da sentido o sostiene a todas las demás. Por lo tanto, es la visión de futuro familiar la que debe alimentar o dirigir la estrategia empresarial y patrimonial, y no al revés.

¿Cuáles han de ser los contenidos de esa visión de futuro o sueño compartido familiar? ¿Cómo coordinar las distintas dimensiones de esa visión familiar?

La visión de futuro o sueño compartido debe enfocarse en los siguientes contenidos mínimos:

- La visión de futuro para las empresas y/o negocios que tenga la familia (sea una empresa mono-negocio, un grupo de empresas diversificado o una corporación).
- La visión de futuro para el patrimonio familiar, es decir, todos aquéllos bienes susceptibles de consideración patrimonial: acciones o participaciones de sociedades, bienes inmuebles, inversiones financieras, equity, etc. Junto con esa visión de futuro,

también la propia del desarrollo del family office, si es el caso.

- La visión de futuro para la filantropía familiar, sea a través de una fundación de la familia o de otros vehículos.
- La visión de futuro para la familia y sus miembros, uniendo todo lo anterior con sus proyectos personales.

La visión de futuro de las empresas será de gran ayuda para guiar a los accionistas y al directorio en su labor de estímulo y

coordinación de las sucesivas estrategias que la gerencia les proponga. Gracias a una visión de futuro bien delimitada por la familia, el directorio puede dialogar con la gerencia de las empresas para alinear las sucesivas estrategias con la visión de largo plazo fijada por la familia.

Del mismo modo, tener plasmada una visión de futuro familiar clara, permite manejar los tiempos y la aceleración o desaceleración de determinados proyectos estratégicos para alcanzar la visión y metas de futuro.

Actualmente, no sólo las familias están desarrollando una cultura de desarrollo de escenarios de futuro o *scenario planning*, orientada a alentar estrategias y a potenciar la anticipación de situaciones y, por lo tanto, la adaptabilidad de las organizaciones a escenarios cambiantes. Las empresas familiares son en este aspecto, pioneras, y maestras en utilizar la perspectiva del largo plazo para alimentar sus estrategias.

Cuadro 9

Escenarios de futuro



6. ¿CÓMO TRABAJA EL PROTOCOLO FAMILIAR SOBRE LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL?

Además de la estrategia empresarial, la familia debe proyectar también su futuro respecto al patrimonio familiar no afecto a los negocios o empresas. Este aspecto suele tener importancia al elaborar el protocolo familiar pues al momento de las transiciones generacionales, es idóneo para reflexionar sobre la conveniencia de “*preservar*” el patrimonio de la familia, y potenciar su crecimiento y profesionalización. Este es el campo de los denominados *family offices*.

¿Debemos como familia generar los recursos necesarios para crear un *family office*? ¿Cuántos recursos generaremos y en qué plazo de tiempo? ¿Qué grado de profesionalización debe tener nuestra gestión patrimonial en diez años? ¿Qué volumen de riqueza queremos tener en gestión patrimonial ese período y con qué parámetros de rentabilidad? ¿Qué servicios queremos que preste al *family office* a los miembros de familia?

Todas estas preguntas ayudarán a la familia a conformar su visión de largo plazo para el área patrimonial, fijando metas y objetivos que alienten su acción durante la etapa de vigencia del protocolo.

Del mismo modo que respecto al patrimonio, la familia habrá de proyectar el futuro de sus

actividades de filantropía, bien sea a través de una fundación familiar o a través de otros vehículos. A este respecto, muchas familias incorporarán en su visión de futuro o sueño la creación de una fundación familiar que sirva de vehículo estructurado para la actividad filantrópica de la familia, cultural, artística, en la salud, educación, deporte, u otra área de u interés. O bien su fortalecimiento o desarrollo más ambicioso de acuerdo a los deseos de las distintas generaciones familiares.

Por último, la visión de futuro también ha de considerar la proyección estrictamente familiar, es decir, ¿cómo queremos que sea la vida de la familia, el desarrollo de sus miembros, las relaciones entre nosotros, en los próximos diez años?

La reflexión sobre el futuro que se viene a nivel familiar, cuáles serán las edades de los miembros de la familia, sus circunstancias personales y profesionales, sus necesidades, son una gran ayuda para anticipar medidas que encaucen y/o eviten los posibles problemas. Siempre será una buena herramienta para alinear las dimensiones del futuro de empresas, patrimonio y filantropía con las circunstancias de los miembros de la familia, de modo que todos ellos se sientan acogidos y considerados.

La convivencia intergeneracional es la continuidad de la empresa familiar en presente. Así, al trabajo sobre el legado familiar (pasado) y sobre la visión o sueño compartido familiar (futuro), hay que añadir el cómo hacer para que ese pasado que intentamos prolongar o transmitir, y ese futuro que buscamos alcanzar se haga real en el presente. Y esa tarea es abordada por la familia en el protocolo familiar en términos de “*convivencia intergeneracional*”, pues la buena convivencia entre las distintas generaciones de la familia empresaria es la mejor garantía de transición entre pasado y futuro.

La convivencia intergeneracional se aborda en el protocolo familiar a través del sistema de comunicación familiar y de reuniones familiares, así como determinando, en la medida de lo posible, cuál será la cultura de la familia (códigos de conducta).

Por lo tanto, en este capítulo del protocolo familiar, los miembros de la familia establecen las políticas y decisiones que:

- fijan los cauces de comunicación entre los miembros de la familia;
- establecen los grupos y/o segmentos de miembros de la familia que tendrán

identidad propia (jóvenes, cónyuges, accionistas, otros);

- establecen las distintas reuniones familiares que tendrán lugar en el marco del protocolo familiar (comités familiares, consejos de familia, asambleas familiares, otras);
- establecen los fines de cada reunión y determinan especialmente las diferencias entre reuniones de comunicación y de gobierno; y,
- aprueban el liderazgo de los distintos grupos familiares.

En este ámbito siempre es positivo que la familia establezca algunos códigos de conducta que coadyuven al entendimiento y buena comunicación entre los miembros de la familia, fijando normas para las reuniones, la importancia de escuchar a los demás sin interrumpirles, saber expresarse de modo constructivo en los debates, por mencionar algunas.

El avance tecnológico también ha permitido el desarrollo de plataformas de software especialmente diseñadas para facilitar la comunicación de los miembros de la familia. Tanto las familias

amplias –y todas las de 3ª generación lo son– como las familias cuyos miembros están diseminados por distintos países y/o continentes, aprecian mucho las facilidades de tener una plataforma de acceso que permita la comunicación, compartir fotografías y/o videos de reuniones, documentos de todo tipo, etc.

Como cada familia desarrolla su propia cultura de comunicación, incide en el grado de convivencia intergeneracional que se alcanza. Finalmente, la calidad de esta convivencia es determinante del éxito de todo el sistema de gobierno familiar. Como es sabido y no nos cansaremos de repetir, es preciso cambiar el foco desde las estructuras de gobierno a la cultura de la familia, pues es una cultura y comunicación sana el primer determinante del éxito de todo el sistema de gobierno familiar.

El protocolo familiar no es eficaz, ni despliega todos sus efectos, si la cultura de comunicación entre los miembros de la familia es deficiente o el grado de convivencia intergeneracional es de baja calidad. Cuando esto ocurre, es aconsejable que la familia invierta más en crear esa cultura de comunicación y convivencia que en el propio protocolo.

7. ¿CÓMO SE ESTRUCTURAN Y COORDINAN LOS DIFERENTES ÁMBITOS DE REUNIÓN Y COMUNICACIÓN?

En el protocolo familiar es importante dejar establecido el diseño de las reuniones familiares que servirán de cauce de comunicación y gobierno a la familia. Puede ser que en nuestra familia ya exista cierta cultura de reuniones previa a la elaboración del protocolo familiar, o puede que no y haya que partir de cero. En cualquier caso, incluso las familias que tienen cierta cultura de comunicación suelen incurrir en ciertos defectos que es conveniente evitar.

La gran dificultad a la hora de diseñar el sistema de reuniones de los miembros de la familia está en conjugar la tensión entre la informalidad y naturalidad propias de toda familia y la necesidad de formalizar un poco más las estructuras de gobierno. De ahí que se aconseje separar nítidamente entre las reuniones cuyo fin es la comunicación entre miembros de la familia, el intercambio de ideas o la planificación de eventos, de esas otras reuniones más formales o de gobierno en las que la familia –con los quórums establecidos– puede adoptar determinadas decisiones vinculantes para todos los firmantes del protocolo familiar.

A Reuniones familiares (comunicación): entre las reuniones familia-

res cuyo fin es la comunicación, son habituales las reuniones anuales. Su objetivo está en la información y en la celebración de la unidad familiar.

Muchas familias tienen además estructurados diferentes grupos de miembros de la familia según la edad (jóvenes o next generation, NxG), según su condición (i.e. cónyuges, para organizar actividades familiares), o incluso según su lugar de residencia.

B Reuniones familiares (gobierno): entre las reuniones cuyo fin es el gobierno de la familia, podríamos señalar el consejo de familia y la asamblea familiar, pero también existen otros órganos con tareas específicas o comités (de inversiones, de planificación de reuniones, de la fundación familiar, de educación).

Toda familia tiene que alimentar su propia cultura de comunicación y reuniones a lo largo del tiempo, rectificando prácticas erróneas y patologías de todo tipo, para defender una cultura sana. Esa cultura familiar de reuniones y comunicación ha de ser, según establecen los expertos,

semi-informal, es decir, que salvaguarde la naturalidad e informalidad propia del ámbito íntimo de la familia, pero sin caer en la desestructuración o en la ingobernabilidad. Ese punto medio que toda familia ha de lograr debe ser el objetivo de este apartado del protocolo familiar.

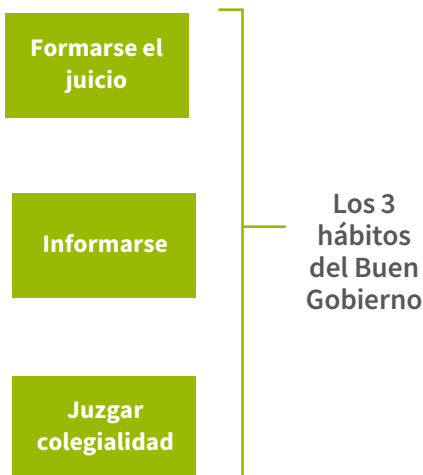
De ordinario, servirá de ayuda comprender las tres diferentes etapas de involucramiento de todo miembro de una empresa familiar.

- Información
- Formación
- Participación

Estas tres etapas describen bien cómo debe prepararse cada miembro de la familia para participar en el gobierno de la familia. En primer lugar, debe tener acceso a la información necesaria o recibirla; en segundo lugar, debe tener la formación necesaria para formarse una opinión personal, seria y sólida al respecto; y, en tercer lugar, formado ya su propio juicio, puede participar en la decisión colectiva o del órgano de gobierno colegiado.

Cuadro 10

Los 3 hábitos del Buen Gobierno



La participación de los miembros de la familia –consanguíneos o políticos- puede a su vez, seguir el siguiente itinerario en cuanto a intensidad:

- Escuchar: participar pasivamente, recibiendo información sobre la empresa familiar, sin que se permita opinar (ni voz ni voto).
- Opinar: pudiendo expresar las propias opiniones respecto a la información recibida o las decisiones a adoptar, si bien tales opiniones no son vinculantes (voz, pero no voto).
- Decidir: no sólo expresando las propias opiniones, sino participando en la toma de decisiones efectivamente (con voz y voto).

relajada, sin preocupaciones, con tiempo para intercambiar información, para escucharse unos a otros, para conocer mejor las circunstancias de cada familia o para formarse.

Por último, no debe perderse de vista en ningún momento la importancia de tener un clima familiar de distensión, relajado e incluso de diversión: las familias que saben divertirse juntas permanecen unidas. Por esta razón, es tan habitual que las familias dediquen muchos esfuerzos a planificar “*viajes familiares*” o “*retiros familiares*”, incluso de varios días, que faciliten a todos los miembros de la familia estar unidos de forma



CAPÍTULO 4

CÓMO ABORDAR EL PROCESO DE ELABORACIÓN

DE UN PROTOCOLO FAMILIAR: ASPECTOS PRÁCTICOS

1. ¿QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR? ¿HAY DIFERENTES MODOS DE PARTICIPAR?

El protocolo familiar es principalmente un “sistema de gobierno” de una familia empresaria, y no solamente un proceso de educación o comunicación. Lo que distingue netamente a un protocolo familiar de otra dinámica de una empresa familiar es su carácter de herramienta de gobierno, normativa, reglada.

Ahora bien, que un protocolo familiar sea un “sistema de gobierno”, con reglas, estructuras y compromisos que cumplir, no debe hacernos olvidar que, como todo gobierno, precisa de una cultura sana en su base, de unas dinámicas y relaciones fluidas en la familia, y de un cierto grado de consenso en cuanto a los temas fundamentales. Sin ese grado de consenso mínimo, sin esa cultura sana en la base de las relaciones y dinámicas familiares, todo sistema de gobierno está sometido a fuertes tensiones, a etapas de crisis y, finalmente, abocado al fracaso. De ahí que sea sumamente importante que *los miembros de la familia que participen en el proceso de elaboración de un protocolo familiar tengan un mínimo grado de unidad y salud en sus relaciones.*

Así, el primer criterio a seguir para decidir quiénes deben participar en el proceso de elaboración de un protocolo familiar debe

ser el de unidad o afecto común familiar. Es preferible que la familia inicie el proceso de elaboración del protocolo familiar sólo con los miembros de la familia que tengan esa unidad, a que ponga en grave riesgo el proceso y su finalidad, al insistir en la inclusión de miembros de la familia que no se sienten unidos al conjunto, o peor aún impiden que prosperen las actividades de la familia. Cuando hay miembros de la familia que atenten contra esa mínima unidad y afecto comunes que permite construir un sistema de reglas y compromisos, es mejor dejarles de lado, si bien con la puerta abierta a participar adhiriéndose al protocolo familiar que finalmente resulte.

En familia no deben cerrarse las puertas a nadie para adherirse a un protocolo familiar, pero en el proceso previo de elaboración es importante tener confianza y consenso entre los miembros de la familia que participen. Y, si se da el caso, dejar de lado temporalmente o no contar con quienes por las razones que sea, no están en condiciones de garantizar el buen clima de trabajo y la ausencia de conflictos en el proceso.

Es bueno aquí subrayar que no nos referimos a impedir un buen nivel de

debate que es normal en la discusión y coordinación de diferentes puntos de vista en torno al futuro de la empresa familiar, sino a actitudes, conductas, estados emocionales y personalidades generadoras de un nivel de conflicto tal, que impiden a los demás trabajar con normalidad en la elaboración del protocolo familiar.

A estas situaciones se refiere el dicho que previene contra “la tiranía de la minoría”, es decir, cuando unos pocos impiden a muchos avanzar en sus legítimas aspiraciones de tener un sistema de gobierno y reglas claras, pues si no atienden sus peticiones, dinamitan el proceso e impiden trabajar en acuerdos.

A este primer criterio de contribuir a la unidad familiar positivamente, eliminando actitudes perniciosas o conductas intolerables que atentan contra la libertad de los miembros de la familia, hay que sumar otros criterios como la edad, la madurez, la educación, el estado o salud emocional, etc.

A *La edad avanzada (ancianidad): la edad puede ser un factor de importancia para la participación en el proceso de elaboración de un*

protocolo familiar bien por edad avanzada o por excesiva juventud. En cuanto a la edad avanzada, no es aconsejable que participen en la elaboración de un protocolo familiar miembros de la familia ancianos. Esta afirmación, no obstante, debe ser matizada y entendida correctamente. Cualquier miembro de la familia como hemos dicho es bienvenido a las reuniones familiares, y algunas de éstas han de ser diseñadas para familiares de todas las edades, facilitando así la “convivencia intergeneracional” que es un gran bien para la empresa familiar.

Ahora bien, participar en las reuniones familiares, no es lo mismo que participar en órganos de gobierno de la familia o la empresa, o en la elaboración misma del sistema de gobierno que es el protocolo familiar.

El gobierno de la familia, bien directorios, consejos de familia o protocolos familiares son actividades con un grado de exigencia, energía y templanza de carácter que exige o aconseja cierta plenitud

de condiciones. Por otro lado, en el protocolo familiar, es más importante el futuro a largo plazo que el pasado o legado, y de ahí que el protagonismo en la elaboración del protocolo familiar debe pivotar en torno a los miembros maduros de la familia pero que van a vivir el futuro del que se está tratando en el sistema de gobierno. En este punto habitualmente las buenas intenciones no son de ayuda, y suelen generar situaciones en que resulta incómodo y difícil trabajar a los miembros más activos de la familia.

De ahí que, en muchos casos, sea aconsejable que el peso de las reuniones de elaboración del protocolo familiar recaiga sobre miembros de la familia en edades de plenitud física y psíquica, si bien los avances del protocolo familiar sean compartidos con los miembros de la familia más ancianos posteriormente, para contar con su opinión, pero sin retrasar ni obstaculizar el proceso.

La prudencia en estos casos, aconsejará qué edades o situaciones de salud deban o no contemplarse.

B *La juventud:* igualmente es opinable decidir acerca de quienes participen en la elaboración del protocolo familiar por su juventud. ¿Pueden participar miembros de la familia adolescentes? ¿Jóvenes que aún están cursando estudios, pero no tienen experiencia de trabajo? En nuestra opinión, esta decisión dependerá del tamaño y número de miembros de la familia que puedan potencialmente participar en la elaboración del protocolo familiar.

Cuando los miembros de la familia son pocos, puede ampliarse el criterio y permitir a miembros más jóvenes participar, pues su relación con lo aprobado será más intensa. Sin embargo, cuando se trabaja con familias muy amplias en 3ª, 4ª o 5ª generación, quizá sea aconsejable lo contrario, estableciendo criterios más restrictivos (por ejemplo, edades desde los 25 o 30 años).

En cualquier caso, recordamos que, al ser el protocolo familiar un sistema de gobierno, su comprensión no es fácil para los jóvenes que aún no

tienen cierta experiencia de trabajo y/o profesional.

Aconsejamos siempre distinguir entre participar en reuniones familiares amplias, lo cual es siempre positivo con independencia de la edad, a participar en el gobierno de la familia empresaria lo cual ha de ser más restrictivo. En nuestra experiencia, la participación no es de suyo un factor de educación si no va acompañada de una consciente responsabilidad de lo que allí se dilucida.

C *Madurez profesional y conocimientos:* en ocasiones, puede ser más fácil para la familia avanzar con aquellos miembros que tengan más relación con las empresas o el tiempo disponible para trabajar en su gobierno. Por ejemplo, será muy común que haya miembros de la familia maduros, pero con otras dedicaciones profesionales (médicos, artistas, profesores, científicos, deportistas) y que no tengan fácil participar en un proceso de reuniones exigente, que no les interese tanto o confíen en sus familiares para este trabajo. En

estos casos, se aconseja avanzar con los miembros de la familia disponibles, y trasladar a estos miembros menos disponibles las propuestas para su aprobación por todos.

D *Estado y salud emocionales:* En otros muchos casos, hay miembros de la familia enfermos o padeciendo situaciones físicas o psíquicas complejas, o bien con capacidades diferentes. La prudencia aconsejará aquí que hacer en cada caso, pero una vez más, debemos advertir que la elaboración de un protocolo familiar es una actividad de gobierno, y por tanto exigente, y no una reunión de la familia en la que todos puedan aportar por igual.

E *Familiares políticos y cónyuges, parejas:* salvo excepciones justificadas, el criterio general es que participen en el protocolo familiar, pero secundariamente, no de modo protagonista. El gobierno de la familia corresponde mejor a los miembros consanguíneos de la familia, salvo excepciones fáciles de advertir, mientras que el rol de la familia política es

más bien de unidad y comunicación familiar, y de participación en las reuniones familiares.

A estos casos, hay excepciones. Cuando los cónyuges trabajan en la empresa familiar y/o son directores, vienen hace tiempo trabajando con la familia en ese nivel de gobierno, o bien, tienen las condiciones para hacerlo a futuro y la familia así lo desea.

F *Gerentes y directores, asesores:* estos profesionales, solo participarán puntualmente en el proceso y de modo secundario, cuando sea oportuno en función del tema a tratar (i.e., visión del negocio, estrategia, patrimonio, evaluaciones).

2. ¿CUÁNTO HA DE DURAR EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR? ¿QUÉ TIMING ES ADECUADO PARA LA FAMILIA?

Cuadro 11

Criterios de participación en el protocolo familiar

edad avanzada

juventud

madurez profesional

salud emocional

familia política

profesionales
externos

¿Es necesario un proceso previo de preparación, formación y/o diagnóstico?

La duración del proceso de elaboración de un protocolo familiar ha de tener en cuenta, en primer lugar, la madurez de la familia para afrontar los retos del gobierno de la empresa familiar. A estos efectos, puede ser aconsejable que de modo previo al inicio del proceso de elaboración del protocolo familiar, se siga un proceso breve de preparación en el cual:

- Se facilite información relevante a los consultores sobre la empresa y sobre la familia.
- Se realicen las entrevistas personales necesarias, de ordinario a miembros de la familia, pero quizá también a algún ejecutivo y/o director de la empresa.
- Se celebre algún taller o workshop de formación con la familia para aclarar algún punto de trabajo o el mapa de contenidos del protocolo familiar.
- Se emita un informe previo con un diagnóstico de la situación de la familia respecto al gobierno, así como

una propuesta de temas que deberían trabajarse de modo prioritario.

En muchos países, la presión del entorno para tener formalizado un protocolo familiar debido a la publicidad y esfuerzo divulgativo de la prensa, las organizaciones empresariales, las escuelas de negocio y los profesionales, es de tal magnitud que muchas familias acometen el proceso de elaboración del protocolo familiar sin estar debidamente preparadas o sin ser del todo conscientes de sus implicaciones.

Pese a no ser necesaria una etapa previa de preparación, formación o diagnóstico para elaborar un protocolo familiar, en muchos casos será aconsejable para facilitar el proceso posterior y el acierto en los temas prioritarios que la familia deba trabajar.

¿Cuánto tiempo es necesario o prudente para completar el proceso de elaboración de un protocolo familiar?

El primer criterio para dimensionar el tiempo que exige completar el proceso de elaboración del protocolo familiar es la prudencia, es decir, evitar las prisas o los acortamientos excesivos del tiempo

necesario para que la familia participe debida y serenamente en el proceso. No es extraño que, en muchos casos, la familia sufra o se vea sometida a tensiones para acelerar al proceso de elaboración del protocolo familiar. Entre estas razones podríamos citar:

- Que la empresa atraviese alguna situación complicada o de crisis.
- La existencia de algún conflicto familiar.
- La errónea creencia de que el protocolo familiar es una solución a los problemas de la familia, más que un medio.

En estos casos, conviene tener muy en cuenta que el proceso de elaboración de un protocolo familiar, por pertenecer al ámbito del gobierno, debe encuadrarse en un *timing* adecuado, que permita reunirse de modo alterno con espacio suficiente para la reflexión entre reuniones, e incluso conociendo de antemano las estaciones de cada reunión y la duración completa del proceso.

Es inadecuado, en nuestra opinión, acometer procesos de elaboración de un protocolo familiar en periodos inferiores

a 3 meses, salvo que concurran motivos excepcionales. De ordinario, la duración estándar para una familia de tamaño normal (2ª o 3ª generación) será de 1 año, con reuniones de la familia con el consultor espaciadas en uno o dos meses. De este modo, se permite entre reunión y reunión la conversación serena entre miembros de la familia, o entre estos y el consultor, así como la necesaria distancia para enjuiciar con más objetividad los acuerdos necesarios y sus implicaciones.

En este contexto, la familia debe tener en cuenta que el horizonte temporal de un protocolo familiar es de ordinario “decenal”, es decir, su vigencia debiera extenderse periodos de diez años. Siendo así, no tiene mucho sentido acelerar el proceso sino pausarlo de modo que lo que resulte de ese trabajo sereno, reflexivo y, sobre todo, participativo e informado, sea una herramienta de gobierno muy consensuada. Quizá sea más importante el consenso y grado de compromiso que la familia alcance debido al proceso, que los resultados del proceso o contenidos del acuerdo familiar.

Desde luego, esta recomendación temporal puede modificarse en situaciones excepcionales o teniendo en cuenta el

tamaño de la familia y dificultades de reunión debido al número de miembros de la familia que deben consensuar y trabajar en el protocolo familiar.

A la vez, no es aconsejable trabajar en un proceso de protocolo familiar sin fecha de finalización o deadline. No es extraño que algunas familias inicien el proceso de elaboración de un protocolo reuniéndose periódicamente para conversar los temas a acordar, pero sin un horizonte de finalización. Así, las familias acaban desgastándose en un sinnúmero de reuniones, y frustrándose con el gobierno de la empresa familiar, lo cual en muchos casos origina la división de la familia y, a veces, la salida de los miembros o la venta de la empresa familiar.

En resumen, la familia debe tener una educación madura y cierta preparación antes de acometer un proceso de elaboración de un protocolo familiar. El protocolo familiar es un sistema de gobierno bastante coherente y completo en cuanto a los temas que regula. No obstante, no se debe olvidar que una familia puede ir trabajando sucesivamente sus temas o contenidos en su consejo de familia, aprobando sucesivos reglamentos sin necesidad de acometer de una sola vez todos los contenidos.

3. ¿QUÉ METODOLOGÍA DEBE SEGUIR UN PROTOCOLO FAMILIAR? ¿ES MÁS IMPORTANTE EL PUNTO DE VISTA COLECTIVO O LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS INDIVIDUALES?

Las metodologías para desarrollar un protocolo familiar pueden presentar variaciones en función del consultor que se elija y su estilo de trabajo, pero conviene tener en cuenta que se den los siguientes requisitos:

A *Prioridad del objetivo familiar común sobre los intereses individuales de los miembros:* bajo este punto de vista, se subraya la mayor importancia de las dinámicas familiares colectivas y participativas, frente a las entrevistas individuales. El bien común perseguido, es decir, que la familia consensue un sistema de gobierno para su futuro, ha de tener también su reflejo en los hitos del proceso de elaboración del protocolo familiar. Así, las entrevistas individuales con los miembros de la familia que participen en su elaboración, no deben ser el eje metodológico del proceso, sino las reuniones familiares guiadas con el consultor. Obviamente, las entrevistas individuales tienen una indudable importancia para conocer más a fondo las distintas perspectivas, e incluso para formar personalmente a los miembros de la familia

sobre temas que les inquieten o generen dudas, pero siempre ha de tenerse en cuenta que son herramientas de apoyo al objetivo común.

La experiencia muestra que cuando la metodología gira en torno a las entrevistas, desdibujando la tarea común de la familia y la transparencia en las opiniones y debates, los intereses individuales y las perspectivas dialécticas afloran, haciendo difícil el proceso y generándose escenarios sometidos a manipulación. En estos casos, el rol del consultor para reforzar las dinámicas conjuntas y no permitir agendas ocultas o individuales, tiene mucha importancia.

Como hemos subrayado, un protocolo familiar es una herramienta de gobierno y no un mero proceso de comunicación, aunque ésta sea necesaria para acometer aquél rigurosamente. De ahí que una perspectiva excesivamente individual o de corte psicológico pueda contaminar el proceso y dificultar la unidad de la familia.

B *Importancia de las dinámicas que coadyuven a generar consensos familiares:* como continuación de lo anterior, que marca la prioridad del bien común familiar sobre el individual, la metodología debe incorporar dinámicas que faciliten consensos familiares en torno a las reglas de gobierno del protocolo familiar.

La experiencia nos muestra que una familia que pretenda tomar atajos y fijar reglas que no estén debidamente consensuadas o compartidas, no avanzará en la ejecución del protocolo familiar. Al contrario, cuando el consenso es más fuerte, llegando incluso a la unanimidad, la ejecución del protocolo familiar es más rápida y no encuentra obstáculos.

Este punto de vista nos llama a ser prudentes respecto a metodologías excesivamente legalistas o técnicas, de las cuales la familia se desentiende, aprobando reglas con desgana para no retardar el proceso, o bien frente a dinámicas que giren en torno a los miembros de la familia con más poder en la

familia como en la empresa. Resulta común, por ejemplo, que los líderes de la empresa o el fundador hagan valer su poder frente a los demás miembros de la familia –e incluso frente al consultor si no sabe ejercer su independencia– para promover la aprobación de reglas y acuerdos, sin que estén debidamente compartidos o consensuados.

C

Importancia de la formación o educación del criterio de los miembros de la familia para adoptar acuerdos maduros: la metodología empleada debe considerar dinámicas en que el consultor pueda exponer las mejores prácticas de familias que hayan mostrado éxito en la ejecución de sus protocolos familiares, así como transmitir sus distintas experiencias y conocimientos transversales sobre cada tema, a saber, reglas para trabajar en la empresa familiar, creación de fondos de becas y emprendimiento, sistemas de evaluación de familiares en la gestión, pactos de accionistas y profesionalización de directorios.

Las familias que abordan este proceso tienen menos formación que el consultor en esos temas y, obviamente, menos experiencia sobre las dificultades de ejecución de muchos acuerdos o sobre las dinámicas que en el futuro sufrirá la familia y la empresa. Del mismo modo, será muy aconsejable la participación de directivos de las empresas, o de asesores en temas especializados (legales, financieros, de recursos humanos, entre otros), siempre con la mirada puesta en que los miembros de la familia escuchen a quienes saben antes de decidir reglas y políticas que afectarán al futuro de la familia y la empresa.

En este punto, debemos recordar que no hay protocolos familiares “modelo” y que cada familia y empresa son únicos, y deben trabajar con su cultura y estilo sin preocuparse de modas y/o tendencias. Aquí, la excesiva divulgación de temas de empresa familiar en la prensa y revistas, no ayuda a conocer en profundidad la problemática que una familia atraviesa a

lo largo de su historia implantando un sistema de gobierno familiar.

D

El protocolo familiar es un sistema de gobierno, no un documento de gestión empresarial o un documento legal: por lo tanto, las metodologías de consultoría empresarial o de aprobación de un documento legal o pacto de accionistas, no se acomodan bien al objetivo o finalidad perseguidos.

4. ¿CUÁNDO NO ES BUEN MOMENTO PARA ABORDAR UN PROTOCOLO FAMILIAR?

Como regla general, es aconsejable no abordar un proceso de elaboración de un protocolo familiar en situaciones de crisis familiar o empresarial. Éstas deben ser intensas o profundas pues toda empresa familiar atraviesa momentos de tensión, especialmente en la etapa de transición generacional que es la habitual en el proceso de elaboración de un protocolo familiar. Nos referimos a situaciones de crisis familiar profunda, con desavenencias que imposibiliten trabajar en común o dialogar con serenidad y apertura de miras.

En ocasiones, las familias que atraviesan algún momento de especial tensión retrasan fijando un plazo, no indefinidamente, el inicio del protocolo familiar. En otros supuestos, si la familia advierte que la situación de tensión es originada por algún miembro de la familia o un grupo minoritario que no está dispuesto a permitir que los demás trabajen en el protocolo familiar, la solución puede radicar en iniciar el proceso con el grupo mayoritario de la familia, que sí está en condiciones de elaborar los acuerdos, dejando siempre la puerta abierta a que en el futuro los demás miembros de la familia puedan adherirse y participar en los acuerdos aprobados. Esta es la única posibilidad para evitar “la tiranía

de la minoría”, es decir, cuando un miembro de la familia o un grupo minoritario no deja avanzar a la mayoría en la consecución de fines necesarios.

Por tanto, será en ocasiones prudente considerar el inicio del proceso de elaboración del protocolo familiar con una parte importante de la familia que sí cumpla las condiciones de estabilidad, unidad y apertura de miras necesarias para el éxito del proceso.

En la mayoría de los casos, siempre hay posibilidad de avanzar trabajando en distintos temas que convengan a la empresa familiar dada su situación, aunque no sean propiamente un sistema de gobierno o un protocolo familiar. A modo de ejemplo, los planes de formación, escuelas de accionistas, evaluaciones de miembros de la familia en la gestión, desarrollo de planes estratégicos, trabajos sobre la historia de la familia y sus valores.

Asimismo, tampoco es imprescindible que la familia acometa un proceso de elaboración de protocolo familiar como un sistema integral, pues siempre cabe la posibilidad de avanzar paso a paso trabajando desde el consejo de familia sucesivos reglamentos y compromisos

que, con el paso de los años, conformen un sistema integral de gobierno de la familia, equivalente al que se obtendría en meses si se acomete un proceso de elaboración directa del protocolo familiar.

5. ¿QUÉ PERFIL DEBE TENER UN BUEN CONSULTOR DE EMPRESA FAMILIAR? ¿CUÁL ES UNA EXPERIENCIA RELEVANTE EN PROTOCOLOS FAMILIARES Y CÓMO DETECTARLA?

El perfil óptimo de un consultor para implementar un protocolo familiar es el de un profesional especializado en empresas familiares con carácter exclusivo.

Los factores que diferencian la excelencia profesional en el consultor son los siguientes:

A Exclusividad de su especialización en empresa familiar: será preferible el experto que se dedica a tiempo completo a empresas familiares, a todos aquellos profesionales que tiene otras dedicaciones aunque los clientes puedan coincidir, por ejemplo, abogados, asesores tributarios, psicólogos, consultores de empresa, profesores de universidad o escuelas de negocios, headhunters y/o asesores patrimoniales.

B Especialización en gobierno de empresas familiares: el protocolo familiar es una herramienta de gobierno, por lo que la experiencia que es relevante en el consultor es la propia del gobierno de empresas familiares. En consecuencia, aquéllos consultores que tengan

una especialización distinta o más técnica, habrán de ser postergados.

Actualmente, resulta difícil distinguir a los expertos experimentados en gobierno de empresa familiar y que tienen dedicación exclusiva, dado el eco que ha tenido la cultura de desarrollar protocolos familiares, y el marketing que las organizaciones profesionales y educativas realizan de modo constante. Hablar de empresa familiar es hoy “moneda corriente” para muchos profesionales, y tener algún cliente que sea empresa familiar es lo normal, aunque no exista dedicación exclusiva a la temática.

La experiencia relevante o que hace la diferencia, es la de años con familias. Aquel consultor que más años haya dedicado a trabajar con empresas familiares será mejor profesional y tendrá más conocimientos para ayudarlas. Piénsese que, para aprender en temas de gobierno familiar, hay que tener experiencia de seguimiento de esos protocolos familiares durante años, y haber asistido y observado cambios de etapas en las empresas y las familias, así como múltiples problemáticas que se resuelven de muy distintos modos según las familias y las empresas.

El saber del consultor de empresa familiar tiene el perfil de un “saber clínico” y son sus repetidas experiencias en ese ámbito especializado, el gobierno, las que le habilitan como un profesional cualificado. Ese saber clínico será aún más poderoso si es complementado por un saber académico o teórico. Este supone haber estudiado, investigado y reflexionado sobre su práctica y es posible acreditarlo mediante publicaciones de prestigio, como libros, artículos especializados y publicaciones en revistas de prestigio, por ejemplo. En este campo, obviamente, no sirve la mera divulgación periodística de artículos de opinión o la publicación de “posts” en blogs o plataformas web.

Estas consideraciones nos ayudan a advertir que, en la secuencia de necesidades de consultoría, el gobierno ha de ser central y los temas técnicos o especializados secundarios. Así, un protocolo familiar debe centrarse en el gobierno de la familia y conducirse por un experto en gobierno y, sólo una vez finalizado ese trabajo por esos expertos, pueden entrar a trabajar otros profesionales técnicos, por ejemplo, para desarrollar pactos de accionistas, testamentos, regímenes matrimoniales, estructuras societarias, tributarias y/o

6. ¿QUÉ COSTO HA DE TENER UN PROTOCOLO FAMILIAR? ¿QUÉ FACTORES PUEDEN INCIDIR EN UN MAYOR O MENOR COSTO?

patrimoniales, y perfiles de inversión. A la inversa, es una mala práctica encomendar a profesionales técnicos expertos en estas materias, la asesoría en la elaboración de nuestro protocolo familiar.

Por último, es aconsejable distinguir las organizaciones que se dedican “sin fines de lucro” a la defensa de los intereses de las empresas familiares, pues de ordinario serán buenos prescriptores de consultores de empresa familiar, como por ejemplo, las asociaciones de empresas familiares, los institutos de empresa familiar y las cátedras de empresa familiar de universidades de prestigio.

Los costos de elaboración de un protocolo familiar, si bien pueden ser comparados según estándares de práctica profesional, son en función del tiempo de trabajo necesario y de la cualificación del consultor.

Un primer criterio es que, a diferencia de otros trabajos de consultoría, en la elaboración de un protocolo familiar no tiene una importancia especial el nivel de riqueza de la familia cliente, es decir, que no es lícito encarecer los honorarios profesionales o fees en función de la mayor o menor riqueza de la familia cliente.

Un segundo criterio es que éste es un trabajo especializado y que no se hace de forma recurrente, es decir, sólo se puede realizar cada cierto tiempo (i.e. 10 años). Siendo esto así, es lógico que los honorarios o fees de su elaboración no sean los característicos de un servicio *commodity*.

Dicho esto, podríamos distinguir entre algún estándar práctico de honorarios o fees profesionales (validos al menos para el área de Latam y España), de acuerdo a la siguiente escala:

A Low Fees: desde los USD 15.000 hasta los USD 30.000. Se observan

en ámbitos de consultores locales no especializados y programas subvencionados.

B Medium Fees: entre USD 30.000 a USD 50.000 USD. Se observan en profesionales de prestigio y/o con dedicación exclusiva.

C High Fees: desde los USD 50.000 hasta los USD 100.000, en las firmas especializadas exclusivamente en empresas familiares y que actúan a nivel global.

Los honorarios profesionales también pueden tener en cuenta escalas de *seniority* entre los profesionales que participan en la asesoría. Por ejemplo, por día, los fees de un *associate* son de USD 5.000, un *senior associate* de USD 7.500, y un socio de USD 10.000. En estos casos de honorarios abiertos según el tiempo que requiera cada intervención, habrá que considerar la cantidad o volumen estimado de días de trabajo hasta la finalización del protocolo familiar.

A todo ello habrá que sumar los gastos de viaje, estancia, entre otros, que acompañan a la intervención de consultores con residencia en otros países.

7. ¿QUÉ HACEMOS EL DÍA DESPUÉS? ¿CÓMO SE IMPLEMENTA UN PROTOCOLO FAMILIAR?

El día después de la firma del protocolo familiar no es el día “final” sino el día de inicio de la andadura del gobierno de la familia. Mientras se elabora el protocolo familiar se acuerdan políticas, pero no se toman decisiones en base a ellas. Esto sólo sucede una vez que pasamos a ejecutar o aplicar lo acordado en el protocolo familiar.

Recordemos que el protocolo familiar es una herramienta más del gobierno, viene a ser como una ley fundamental, una constitución, una ley o reglamento marco, que precisa de unos órganos de gobierno para su aplicación práctica en los casos concretos que nos depara la vida de la empresa familiar. Por lo tanto, el protocolo familiar de suyo no tiene operatividad completa si no se ponen en funcionamiento los órganos de gobierno de la empresa y de la familia.

En aquéllas familias que, pese a haber trabajado y elaborado un protocolo familiar no existen órganos de gobierno, el protocolo familiar se queda en un documento vacío, metido en un cajón, que nadie recuerda con el tiempo.

En consecuencia, la vida de un protocolo familiar es influenciada por dos factores que resultan complementarios: la comunicación y la puesta en marcha de los órganos de gobierno.

1. La comunicación: para poner en marcha el protocolo familiar es preciso realizar un especial esfuerzo de comunicación y formación con los miembros de la familia. Éste se plasma habitualmente en la promoción de reuniones familiares para conversar y poner en común las múltiples situaciones que atraviesa el protocolo familiar y contrastar lo acordado con lo que realmente sucede.

La comunicación entre los miembros de la familia suele ser más fácil tras la firma del protocolo familiar. Además, a la firma del protocolo familiar, suele darse un cierto estado de ilusión entre los miembros de la familia que supone un gran incentivo para cimentar las reuniones familiares.

Por eso es muy recomendable que se acuerde un Plan de Reuniones Familiares y se ponga en marcha nada más finalizar el protocolo familiar en

orden a dar continuidad al trabajo realizado. Estas reuniones podrán ser de consejo de familia, de asamblea familiar, o de jóvenes. Lo importante es que la familia se ponga en marcha y lo trabajado en el protocolo familiar se lleve a ejecución en la vida real empresarial.

2. Puesta en marcha de los órganos de gobierno: principalmente son el directorio de la empresa y el consejo de familia, si bien no son los únicos órganos de gobierno establecidos, ya que también hay que tener en cuenta a las juntas de accionistas o a las asambleas de familia, así como en muchos casos –especialmente en los *family offices*- los consejos de dueños u *owners councils*.

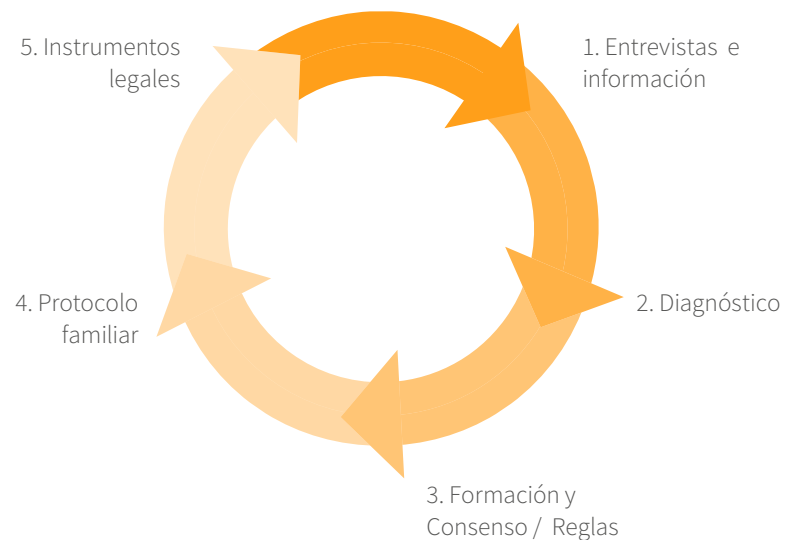
Otro tema importante a considerar es la adhesión de quienes no han participado en el protocolo familiar pero se ven afectados por él indirectamente. ¿Cómo se informa a los cónyuges que no han participado en el protocolo familiar? ¿Y a los jóvenes o a los mayores? ¿Qué sucede cuando algún miembro de la familia o rama familiar no ha participado en el protocolo?

Por lo que respecta a los cónyuges, es de la mayor importancia informarles con rapidez y transparencia de lo acordado en el protocolo familiar. Esta información no implica necesariamente que firmen el protocolo, ni aún que tengan una copia del mismo. El grado de información que sea conveniente dar variará en función de las circunstancias de cada familia. En cualquier caso es recomendable al menos facilitar un *briefing* del protocolo familiar o bien organizar una reunión especial de los cónyuges con el consultor para informarles de lo acordado y de los planes de ejecución a futuro, así como de las vías previstas para su participación. En aquéllos casos en que los cónyuges hayan participado en el protocolo familiar todo seguirá igual.

En el caso de los mayores que no hayan participado así como en el caso de los jóvenes, es recomendable igualmente informarles tanto del contenido del protocolo familiar como de los planes de reuniones familiares y cómo se ha previsto su involucramiento. De ordinario, la participación será abierta en el caso de las reuniones familiares de comunicación y más restringida en el caso de los órganos de gobierno.

Cuadro 12

PROCESO DEL PROTOCOLO FAMILIAR



8. ¿CÓMO SE MODIFICA UN PROTOCOLO FAMILIAR? ¿CADA CUÁNTO TIEMPO ES BUENO REVISARLO?

Una última cuestión importante será ¿cómo impulsar las medidas ya acordadas durante el proceso de elaboración del protocolo familiar que requieren de otros profesionales? Nos referimos aquí a todos esos supuestos en que la familia advierte que ha de trabajar otras materias más técnicas, como por ejemplo, pactos de accionistas, estructuras societarias, tributarias, testamentos, regímenes matrimoniales, estructuras patrimoniales y de inversión, evaluaciones y manuales de puestos de trabajo.

Tal y como hemos dicho anteriormente, lo mejor es que los temas técnicos sean llevados a cabo por expertos en la materia una vez finalizado el protocolo familiar y como parte de la ejecución. Así, será éste el momento de contactar con esos profesionales, abogados, tributaristas, headhunters, consultores, asesores de patrimonios, para poner en marcha las medidas, documentos y estudios que sean precisos para ejecutar lo previsto.

El protocolo familiar es un acuerdo que debe tener un horizonte de largo plazo, en nuestra opinión, no menor de los 10 años. Su revisión, por lo tanto, debe pautearse cuando las circunstancias de la familia, de la empresa o de ambas, hayan cambiado de un modo no circunstancial.

Cuando los cambios son circunstanciales, lo que procede no es la revisión del protocolo familiar, sino la modificación de algún tema o la inclusión de algún acuerdo nuevo en un aspecto que no estaba contemplado.

La revisión del protocolo familiar. De ordinario, revisar el protocolo familiar o hacer uno nuevo –que en el fondo es lo mismo- será un hito extraordinario, que requerirá un cambio de etapa para la familia y de la empresa. Lo normal en la vida de las familias y de las empresas es que, cada diez años, sí tengan lugar cambios biográficos en los miembros de la familia así como cambios en la vida de quienes dirigen y gobiernan las empresas, así

como cambios en los modelos de negocio. Todo ello aconseja que las familias revisen al menos cada diez años el protocolo familiar que esté en vigor.

No obstante, se dan muchos casos en que tanto familias como empresas sufren cambios que afectan a sus miembros o a sus negocios de un modo más extraordinario, y por lo tanto, revisan sus protocolos familiares o acometen la elaboración de un nuevo protocolo familiar porque el anterior ya no sirve de mucho en la nueva situación.

En lo que se refiere a cambios en la familia, podríamos poner como ejemplo el fallecimiento de líderes familiares, alguna crisis familiar, la salida de alguna rama de la familia, y en lo que se refiere a los cambios extraordinarios en la empresa, podríamos poner como ejemplo supuestos de venta de la empresa –*cash out*-, formación de un *family office*, salida a bolsa, situaciones de

crisis especiales en los negocios, sucesión imprevista, entrada de nuevos socios, por mencionar algunos.

La vida está repleta de situaciones imprevistas o extraordinarias, por lo que muchas familias tienen ya su segundo o tercer protocolo familiar y algunas otras, aún más. En cualquier caso, se advierte que esas familias que siguen la cultura de revisar sus protocolos familiares tienen un alto grado de unidad, y su educación en estos temas las hace más capaces de asumir grandes retos.

Seguimiento del protocolo familiar y revisiones parciales. Cuestión distinta es el seguimiento de su ejecución así como de su adaptación a la realidad de la familia y de la empresa, lo cual debe planificarse de modo anual, ordinariamente coincidiendo con la celebración de la asamblea familiar o del consejo de familia.

La tarea principal del consejo de familia es la aplicación del protocolo familiar así como su renovación, por lo que cada año, este órgano debe evaluar la aplicación de sus reglas, modificarlas o ajustarlas cuando proceda, así como en su caso, incluir nuevas reglas o reglamentos a supuestos que la familia no había contemplado anteriormente.

Como consejo, la agenda de evaluación o seguimiento del protocolo familiar puede seguir la estructura de los capítulos que contiene y, además de revisar todo el documento superficialmente, revisar muy especialmente uno de los capítulos cada año y con mayor profundidad.

- 1º año: Legado y valores
- 2º año: Visión de futuro
- 3º año: Trabajo en la empresa familiar.
- 4º año: Gobierno y directorios.
- 5º año: Accionistas y propiedad.
- 6º año: Familia: reuniones y gobierno.

Tras cada reunión podrá modificarse el protocolo familiar en lo que se haya acordado como conveniente o planificar trabajos especiales de reglamentos y encomendárselos al consejo de familia (*charters*, reglamentos de fondos, de becas, de apoyo a emprendimientos, pactos de accionistas).

RESEÑA

DEL EXPOSITOR



Carlos ha trabajado con más de 100 familias empresarias en Europa y América Latina, ayudándolas a desarrollar sus estrategias familiares a largo plazo y sus protocolos familiares y gobierno corporativo.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, es doctor (Ph.D) en gobierno de organizaciones con la tesis “El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar”, que obtuvo el Premio Extraordinario de doctorado del Instituto de Empresa y Humanismo del año 2016. Además, completó en 2006 el Programa de Dirección General y es especialista en Finanzas Corporativas por el IESE Business School.

Ha desarrollado varias estancias de investigación en el extranjero, en Cox Family Enterprise Centre (Atlanta, USA), IALS (London), George Washington University (Washington DC). Como académico y profesor, ha colaborado en programas de formación ejecutiva con escuelas de negocios e instituciones como ESE, PUC, PAD, IE, San Telmo, EAE, entre otras. Actualmente, dirige la Cátedra de Empresa Familiar del PAD Business School.

Es autor de los libros “La familia y otros negocios”, “Claves para la continuidad de la empresa familiar”, “El Consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar”, “Directorios eficaces en la empresa familiar”, “El consejo de familia” y “La administración del patrimonio familiar y los family offices”.

En el plano institucional, promovió desde su fundación las actividades de diversas asociaciones de empresas familiares en España (AEFAS), AEF Chile y AEF Perú, de las que es actualmente consejero y asesor.

En la práctica profesional, Carlos es director externo e independiente de 10 directorios holdings de grupos familiares españoles, chilenos y peruanos, así como consejero permanente de consejos de familia.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, JOAN y CORONA, JUAN (2007). "El protocolo familiar. La experiencia de una década". Colección Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto.
- ARBESÚ, CARLOS (2017). "El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar". (EUNSA) Ediciones Universidad de Navarra.
- CHINER, ALFONSO. (2016). "El protocolo familiar entendido como un proceso de mejora". Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School.
- GALLO, MIGUEL ANGEL (2007). "Ideas básicas para dirigir la empresa familiar". (EUNSA) Ediciones Universidad de Navarra.
- GALLO, MIGUEL ANGEL y TOMASELLI, SALVATORE (2006). "El protocolo familiar, sus resultados". Fundación Rafael Escolá.
- LUCERO BRINGAS, MARIA DE LOS ANGELES (2018). "Protocolos en empresas de familia. Herramientas para la gestión". Unión Editorial.
- MARTINEZ, JON (2011). "Empresas Familiares reto al destino. Claves para perdurar con éxito". Ediciones Granica.
- PAVÓN, MANUEL (2018). "El protocolo familiar, estructura y contenido". Ediciones Francis Lefebvre
- RODRIGUEZ MURILLO, RAFAEL (2012). "Protocolo familiar, ¿si o no?". Instituto Internacional Bravo Murillo.
- TAPIES, JOSEP y CEJA, LUCIA (2011). "Los protocolos familiares en países de habla hispana. Como son y para qué se utilizan". Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School.

EDITORIAL

EDITOR

Asociación de Empresas Familiares

REDACTOR

Carlos Arbesú

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

O.Inc





 www.aef.cl

 [@aefchile](https://twitter.com/aefchile)

 [/asociaciondeempresasfamiliares](https://www.linkedin.com/company/asociaciondeempresasfamiliares)