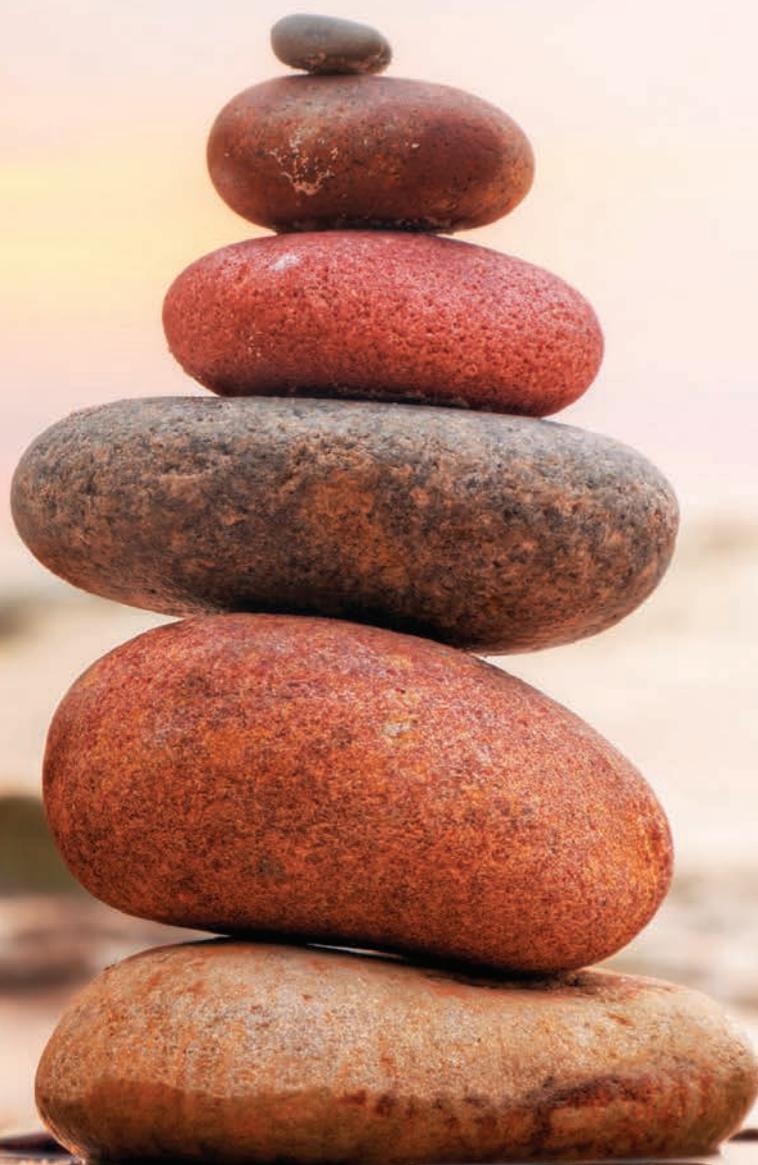


Negocios y Familia

Cómo evitar los conflictos familiares y alcanzar la armonía en la empresa



Índice de contenidos

1. El protocolo familiar al detalle
2. Por qué las familias entran en conflicto por la empresa
3. Anticiparse a los problemas
4. Protocolo familiar. Qué es y qué no es
5. Lo que dice la ley
6. Más allá de la legalidad. El código de conducta familiar
7. Argumentos para convencer a tu familia de la necesidad de un protocolo
8. Cómo preparar un protocolo de empresa familiar
9. Qué debe contener un protocolo de empresa familiar
10. El contrato
11. Cómo incorporar perfiles ajenos a la familia
12. El papel de la mediación
13. Qué puede pasar si tu empresa no cuenta con un protocolo familiar
14. ¿Por qué ha fallado tu protocolo familiar?

1

El protocolo familiar al detalle



Fuente imagen: Flickr / zabaraorg

Regular la gestión de la empresa familiar es uno de los retos más complejos a los que se enfrentan los miembros de una familia empresaria. Existen muchas situaciones que pueden dar lugar a conflictos; distintas visiones del negocio, formas diferentes de trabajar, niveles de tolerancia al riesgo desiguales... Algunos de ellos son comunes a todas las empresas sean o

no familiares. En cambio, otros aparecen muy específicamente en el ámbito familiar.

Un proceso indispensable

Conservar las relaciones familiares y garantizar la supervivencia de la empresa son los dos objetivos por los que se plantea el inicio de un proceso para elaborar y mantener un protocolo familiar. Es imprescindible porque, gracias a su capacidad de anticipación, evita tener que emplear esfuerzos extra en solucionar algo que se podría haber evitado.

En la gerencia de las compañías familiares se mezclan muchos sentimientos personales dentro de la realidad profesional y el protocolo ayuda precisamente a separar estos dos ámbitos. Gracias al protocolo familiar los conflictos se resuelven antes de que se produzcan, porque permite a la familia reflexionar racionalmente ante una hipotética situación en lugar de hacerlo cuando la situación ya es real y los sentimientos están a flor de piel.

Argumentos de peso

El protocolo familiar es un instrumento que ayuda a las familias que gestionan empresas a mantener sus relaciones de forma fluida porque:

- Aporta tranquilidad, al facilitar la transparencia sobre aspectos como la sucesión, el reparto de dividendos, la incorporación de perfiles ajenos a la familia o la gestión de las crisis.
- Describe su visión de futuro y permite el compromiso de los miembros de la familia con ella.
- Anticipa los problemas y facilita una solución antes de que se produzcan.
- Facilita la gestión de expectativas, en el sentido en que cada miembro de la empresa tendrá claro qué puede esperar del resto, cuál es su grado de compromiso y de qué manera se está garantizando la continuidad del negocio.

De qué se trata exactamente

Es un mecanismo que expresa la voluntad siempre consensuada de todos los miembros de la familia para regular las situaciones conflictivas que puedan suceder en la compañía. Ante todo, se destaca la importancia del consenso de todos los miembros de la familia, ya que no es posible su imposición por una parte al resto, ni tampoco se debe alcanzar por votación. Solamente puede ser negociado y aceptado por todos los miembros.

Las fases para realizarlo pasan por un diagnóstico de la situación tanto empresarial como familiar, la búsqueda de acuerdos, la redacción del documento final y su implantación así como su revisión continuas.

En cuanto a los contenidos, al tratarse de un acuerdo privado, no existe un modelo generalizado, sino que cada compañía incluye los aspectos que estima oportunos. Generalmente no faltan los detalles relacionados con la creación y gestión de los órganos de gobierno de la empresa, las normas de conducta, los derechos de entrada y salida, las políticas de remuneración y dividendos y el aspecto de la sucesión.

2

Por qué las familias entran en conflicto por la empresa



Fuente imagen: Flickr / Wonderlane

La creación de una empresa, como toda creación, es el resultado de una persona, de alguien a quien se le ocurre una idea que funciona. Las empresas son creadas por emprendedores, por

empresarios, por soñadores... todo comienza con un soñador.

Después de esto, la empresa formada por una sola persona se convierte en la empresa de su familia. El patrimonio de la empresa pasa a formar parte del patrimonio de esta.

Una vez que la empresa comienza a formar parte de este conjunto familiar pueden producirse una serie de circunstancias que den lugar a conflictos; distintas visiones del negocio, formas diferentes de trabajar, niveles de tolerancia al riesgo desiguales... Algunos de estos conflictos son comunes a todas las empresas, en cambio, otros aparecen muy específicamente en el ámbito familiar.

Mezclar lo personal y lo profesional

Uno de los conflictos más comunes, es cometer el error de mezclar los problemas personales de la familia con la empresa. La falta de comunicación entre padres e hijos o la posición preferente que ocupan los miembros de la familia sobre otros empleados ajenos a ella, forman un papel fundamental en la aparición de enfrentamientos. Esto puede hacer que las tareas se hagan con menor fluidez y por lo tanto que el trabajo no tenga el resultado esperado. Este es uno de los conflictos por el que muchas de las empresas familiares desaparecen.

Confusión de roles

Otro conflicto común es la falta de delimitación de tareas y áreas de responsabilidad. Es muy importante que cada trabajador tenga muy claro cuál es su rol en la compañía. Una de las fortalezas de la empresa familiar es que se entiende como un proyecto de vida, lo que conlleva la máxima implicación de todos los miembros de la familia.

La otra cara de la moneda es que en ocasiones la distribución del trabajo está poco organizada, "todos vamos a todo", y que esto puede hacer que por un lado se cree un desequilibrio en las tareas y por otro algunas tareas importantes se queden sin realizar porque todos asumieron que era otra persona la que se encargaba de ella.

También puede suceder que algún miembro de la familia quiera tomar el mando de algunos aspectos de la empresa debido a su posición en ésta sin estar preparado para ello y enfrentándose posiblemente al responsable de ese cargo.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un gran foco de conflictos en la empresa, ya que se pueden tomar decisiones que favorecen el bien común de la empresa y al mismo tiempo perjudican a la familia o a algún miembro de esta. Lo contrario también es posible, que la decisión tomada sea buena para la familia y no para la empresa.

Las decisiones difíciles de este tipo son las que ponen a prueba la fortaleza del núcleo familiar y su capacidad para superar los momentos críticos. Estos conflictos y muchos otros que surgen en el día a día, hacen que una empresa, que una persona, un soñador que había creado una idea que podría funcionar, pueda desaparecer. No obstante los conflictos pueden solucionarse a través de la búsqueda de acuerdos, incluso utilizando la figura de un mediador si la familia lo cree conveniente.

3

Anticiparse a los problemas



Fuente imagen: Flickr / Nishanth Jois

Los problemas forma parte de la vida y del funcionamiento natural del mundo empresarial. Es más, muchos de ellos se convierten en experiencias de las que se obtiene un aprendizaje y que permiten crecer y madurar. Pero esto no significa que haya que buscarlos. Muchas veces los problemas suceden porque no hemos sido capaces de evaluar los riesgos y prever que

podrían ocurrir en el futuro.

Un problema, dos caminos

Ante un problema siempre hay dos alternativas: anticiparse o esperar a que ocurra. Ser capaz de anticiparse es una habilidad de los buenos profesionales que beneficia a la empresa ya que evita tener que emplear esfuerzos extra en solucionar algo que se podría haber evitado. Ser capaz de prever los problemas y conseguir que no ocurran impacta directamente en la rentabilidad de la empresa, logra su permanencia y crecimiento en sus diferentes mercados, hace crecer la productividad del capital humano y de los recursos y, en conjunto, permite alcanzar los objetivos planeados para la empresa.

Sin embargo, esperar a que ocurra un problema impactaría tanto al responsable como a la empresa. Tendría un coste económico, disminuiría la utilidad de la empresa e incluso podría causar pérdidas y obviamente la empresa no lograría los objetivos planeados.

Hablamos de una visión prospectiva. Las empresas tienen necesidad de mirar con mayor prospectiva una nueva visión estratégica de largo plazo y hacerse una serie de preguntas. En caso de las empresas familiares, estas preguntas son incluso más necesarias para asegurar su supervivencia frente a sus competidores. ¿Qué nuevas necesidades tendremos que satisfacer más adelante de nuestros clientes? ¿Cuál será nuestra estrategia? ¿Que posibles conflictos surgirán?

El protocolo familiar, una forma de anticiparse

El protocolo familiar es un instrumento que permite a las empresas anticiparse precisamente a esta última pregunta, pues da respuesta a la manera en que una empresa familiar debe actuar en casos como conflictos entre sus miembros, el asunto de la sucesión o la incorporación de personas ajenas a la familia en la dirección de la compañía.

Este tipo de conflictos suelen ser en general más complejos y difíciles de solventar que aquellos que suceden en empresas donde sus miembros no se juegan tanto (su proyecto de vida, su propio apellido y su identidad como familia). En la gerencia de las compañías

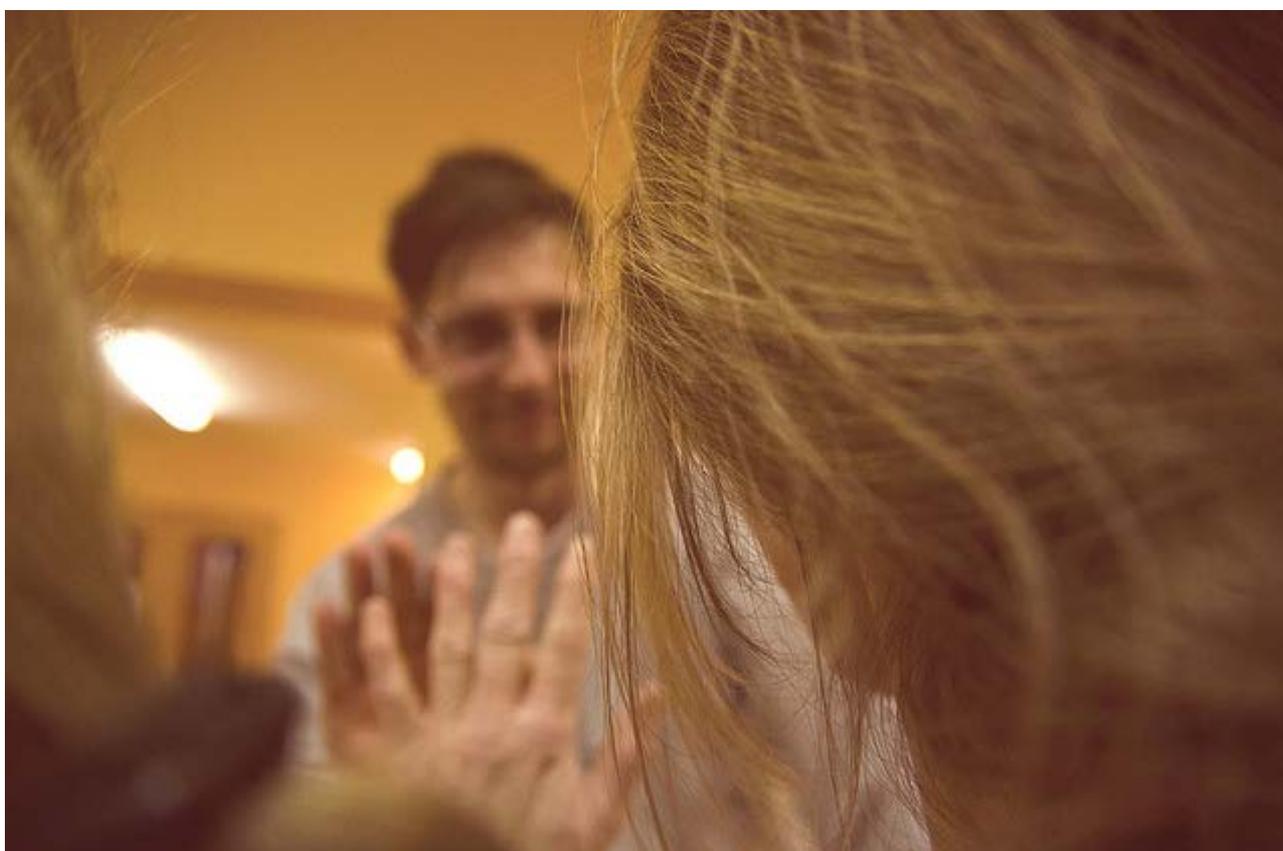
familiares se mezclan muchos sentimientos personales dentro de la realidad profesional, por lo que las disputas acarrear lastres que se escapan al ámbito laboral.

Gracias al protocolo familiar los conflictos se resuelven antes de que se produzcan. El protocolo permite a la familia reflexionar racionalmente ante una hipotética situación en lugar de hacerlo cuando la situación ya es real, de manera que las emociones se mezclan y hacen que las decisiones se tomen a veces acaloradamente y mezclando sentimientos personales en ellas.

Así, cuando el conflicto llega, se sigue el protocolo, acordado previamente con todos los miembros de la familia, con lo que las disputas se solucionan de manera más constructiva para todos.

4

Protocolo familiar. Qué es y qué no es



Fuente imagen: Flickr / anne-ostsee

El Protocolo familiar es un mecanismo exclusivo de las empresas familiares, que expresa la voluntad siempre consensuada de todos los miembros de la familia para regular las situaciones conflictivas que puedan suceder en la compañía. Además, es la principal

herramienta para la profesionalización de la gestión de la empresa y para la profesionalización también de la familia.

Ante todo, se destaca la importancia del consenso de todos los miembros de la familia, ya que no es posible su imposición por una parte al resto, ni tampoco se debe alcanzar por votación. Solamente puede ser negociado y aceptado por todos los miembros, siendo el acuerdo más beneficioso para la familia y también la empresa.

Un dato que no se debe dejar pasar por alto es que de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación, sólo sobreviven 30 y de estas, solo 15 continúan hasta la tercera generación. Así, el protocolo se presenta como el instrumento para ayudar a los familiares que dirigen una compañía a llegar a acuerdos para solventar los diferentes conflictos hablados anteriormente entre otros.

Algunas de las pautas que se proponen para elaborar un protocolo eficaz, que tenga utilidad y vigencia futura son:

- **Definir principios generales:** no intentar solucionar causas futuras, ya que es una tarea imposible.
- **Ser breve:** el proceso de construcción del protocolo es complejo y largo, sin embargo el documento debe ser lo más breve y sencillo posible. Con eso se conseguirá mayor eficacia en la trasmisión de ideas, principios y valores.
- **No intentar atarlo todo:** dejar que los descendientes encuentren sus propias soluciones a los nuevos problemas.
- **El protocolo es una guía para la familia en su relación con la empresa:** no intentar dirigir la empresa a partir del protocolo. Esta ya tiene el suyo propio.
- **El protocolo ha de estar vivo:** su destino no debería ser acabar en una estantería, por lo que es una razón obvia por la que debe ser breve y fácil para todos.
- **Buscar el enfoque propio:** hay muchas empresas con protocolos intercambiables. El protocolo de una empresa no debe ser simplemente uno más, sino que debe adaptarse a la naturaleza específica de la organización para la que se crea.
- **No tener miedo a lo intangible:** los valores y principios deben regir los comportamientos.

El protocolo como proceso

El protocolo familiar es un proceso, no un documento. Es decir, lo importante no es el documento sino el proceso de comunicación reflexiva que se ha llevado a cabo entre todos los miembros de la familia para ponerse de acuerdo, para consensuar su postura respecto a la empresa.

Deben concentrarse en el camino, no en el destino. La firma del documento no es el final, es solo el principio, la construcción del documento debe estar viva en los años futuros y con la llegada de los herederos.

5

Lo que dice la ley



Fuente imagen: Flickr / Tulane Public Relations

El funcionamiento de las empresas familiares está regulado como parte del derecho societario en la Ley de Sociedades de Capital. Sin embargo, en esta ley no encontramos ninguna

referencia al protocolo familiar.

A pesar de ello, el protocolo familiar, aunque por su naturaleza es un acuerdo privado, está protegido por ley. Funciona como un contrato entre los distintos miembros de la familia. La primera referencia legal al protocolo aparece en el Apartado 3 de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa. Esta ley dispone que «reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al registro mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción».

Por su parte, el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, define el protocolo como un “conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que se guardan vínculos familiares con respecto de una sociedad no cotizada en la que se tiene un interés común”.

Cómo se aplica la ley

En el día a día, el protocolo familiar se crea en el ámbito privado, y solo voluntariamente se puede registrar en el Registro Mercantil y en la página web de la empresa bajo ciertas condiciones.

El acceso al Registro mercantil del protocolo se produce a instancia del órgano de administración de las sociedades y bajo su responsabilidad, quedando simplemente para dentro de la empresa la relación de éste con la propiedad BOE núm. 65 Viernes 16 marzo 2007 11255 y en general, con los firmantes del protocolo y sin perjuicio del recurso de éstos a la autoridad judicial en el supuesto de que no se halle autorizada su publicidad y se discuta el interés de la publicación.

Qué pasa cuando el protocolo contiene datos personales

Si el protocolo incluye datos relativos a la intimidad de los familiares y se pretende una publicidad de los mismos (por ejemplo, pactos sobre el régimen personal de la familia, prohibiciones u obligaciones personales, casarse en régimen de separación de bienes o que

el consorte pueda o no ser socio, o bien que los hijos deban estudiar en una universidad determinada...) entonces, el acceso a la publicidad de estas cláusulas concretas debe claramente contar con el consentimiento expreso y cualificado al que se refiere la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, con el alcance y efectos que dicha ley atribuye a dicho consentimiento.

Excepciones

El real decreto no es de aplicación a las sociedades anónimas cotizadas. Cuando la sociedad es cotizada, su marco normativo de aplicación es la Ley 26/2003, de 17 de julio que viene a modificar dos textos legales anteriores (la Ley 24/1988, de 28 de julio, del mercado de valores, y el texto refundido de la Ley de sociedades anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre).

En este sentido, se establece que puede constar en el Registro mercantil mediante inscripción la escritura pública de elevación de acuerdos sociales que contenga, en ejecución del protocolo y con mención expresa del mismo. Esto significa se favorece la visualización del protocolo al que puede responder el acuerdo social y permite con ello una más adecuada interpretación de los acuerdos adoptados a nivel legal si fuera necesario.

6

Más allá de la legalidad. El código de conducta familiar



Fuente imagen: Flickr / Lars Plougmann

Aunque la ley regula y protege el protocolo familiar y establece su inscripción voluntaria en el Registro Mercantil, en la práctica la mayor parte de las veces queda establecido como un acuerdo privado entre los miembros de la familia que están implicados en la gerencia de una

empresa.

Complementariamente al texto legal del protocolo, se debe definir un código de conducta de familiar. Se trata de un documento redactado voluntariamente por los miembros de la familia en el que se exponen una serie de principios que toda la empresa se compromete a seguir.

Contenido

El contenido de los códigos de conducta puede ser muy variado y depende totalmente de la cultura de la empresa familiar y del país al que pertenece. En general, sirven para concretar en la práctica los valores y la filosofía de la compañía.

Cada vez son más las empresas familiares que formulan su propio código. Desde el punto de vista de la familia es clave ya que, al pasar a formar parte de la compañía, aceptan el compromiso moral de asumir dicho código en su conducta profesional. Estamos ante un mensaje que se lanza ante el resto de los miembros de la familia en el sentido de expresar su compromiso de asumir determinadas responsabilidades, con lo que se refuerzan los vínculos de confianza en el seno de la relación familiar.

Algunos de los aspectos mencionados en un código de conducta pueden ser:

- La prohibición de conductas y la toma de decisiones que pongan en riesgo la seguridad de la familia y de la empresa, como puede ser la realización de determinadas inversiones.
- La obligación de acatar la normativa legal en lo referente a la gestión contable y al pago de impuestos.
- La descripción de los mecanismos de toma de decisiones y resolución de conflictos de intereses.
- La prohibición de llevar a cabo negocios ilícitos.
- Los límites a la utilización del nombre de la empresa, la marca y sus servicios y recursos para asuntos personales.
- La especificación de un trato ético para los clientes y proveedores.
- Las normas relacionadas con el trato a los empleados ajenos a la familia.
- La obligación de transparencia de la información entre los miembros de la familia.

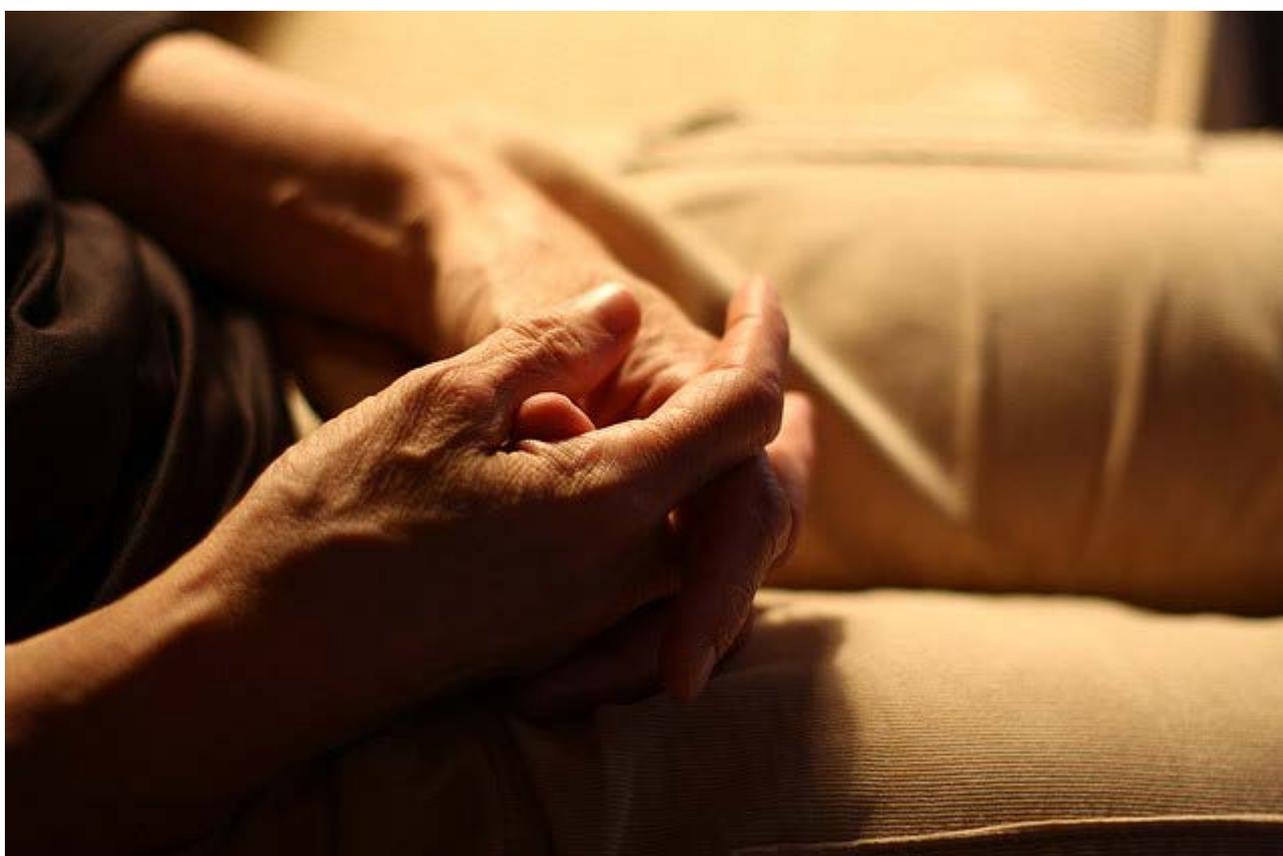
- El derecho a expresar opiniones.
- Las normas relacionadas con la vestimenta y el aspecto visual, así como el comportamiento en el lugar de trabajo.

Complementariamente, aunque no es lo habitual, se pueden establecer las sanciones correspondientes por el incumplimiento de cada una de las reglas descritas en el código.

El código de conducta asienta las expectativas sobre el comportamiento de los miembros de la familia y ayuda a evitar conflictos internos.

7

Argumentos para convencer a tu familia de la necesidad de un protocolo



Fuente imagen: Flickr / eflon

En un momento del ciclo de vida de la empresa familiar, uno de los miembros de la familia empieza a anticiparse a posibles conflictos futuros y entiende la importancia estratégica de la creación del protocolo familiar. Dependiendo en qué fase se encuentre la empresa y si se

considera una empresa grande o pequeña el desarrollo del protocolo aparecerá antes o después.

Es en ese momento, cuando se propone la idea al resto de la familia y comienzan a surgir las dificultades. Entre estas dificultades se encuentran, por ejemplo, la falta de claridad respecto al futuro de la empresa, la visión de la familia sobre su propia situación, su resistencia a profesionalizar la empresa o a salir de una zona de confort en la que están instaurados (si todo va bien así, ¿para qué vamos a cambiar?), así como su falta de capacidad de anticipación.

Cuando la familia no lo tiene claro por alguno de estos u otros motivos, será necesario convencerla utilizando los siguientes argumentos:

- **Tranquilidad:** el protocolo aporta tranquilidad y confianza a las relaciones familiares dentro de la gestión de la compañía, porque regula qué se debe hacer en situaciones en las que hay divergencia de opiniones y profesionaliza la gestión, de manera que la separa de las relaciones personales.
- **Visión de futuro:** el protocolo manifiesta una visión estratégica de permanencia de la compañía, porque pretende iniciar un proceso en el que se verá afectada no solo la generación que dirige la compañía en la actualidad, sino las posteriores.
- **Anticipación a los problemas:** el mayor beneficio del protocolo es que permite anticipar, y con ello evitar, los conflictos más comunes que surgen en la gestión de una empresa familiar, como en qué figura recae la toma de decisiones, cómo se realizarán los procesos de sucesión y bajo qué condiciones se pueden incorporar a la compañía tanto miembros nuevos de la familia como otros directivos ajenos a ella. El resultado serán unas mejores relaciones generales en la familia empresaria.
- **Apoyo al crecimiento de los miembros de la familia:** dado que en el protocolo se regulará el desarrollo profesional de cada una de las personas que intervienen en la dirección de la compañía.
- **Gestión de expectativas:** cada miembro de la empresa tendrá claro qué puede esperar del resto, cuál es su grado de compromiso y de qué manera se está garantizando la continuidad del negocio.

Cuándo realizar el protocolo familiar

Si la empresa es de primera generación, el desarrollo del protocolo debería realizarse en el

momento en que se forma la empresa o, en todo caso, antes de la incorporación de nuevos miembros de la familia. En el caso de las segundas generaciones, el protocolo debería desarrollarse en el momento en que empiezan a surgir una serie de conflictos cuya resolución ya exigiría la necesidad de un protocolo. En las terceras generaciones el protocolo debe estar ya desarrollado. Las nuevas generaciones que se incorporan a la compañía tienen como misión actualizar el protocolo vigente o, si no existe, crear uno, ya que en esos momentos resulta del todo imprescindible.

Un aspecto clave

Para crear el protocolo es muy importante la ayuda de un apoyo externo, una figura independiente y ajena a la familia. Esta figura es esencial, porque:

- facilita el diálogo,
- mantiene siempre el foco en el proyecto conjunto,
- aporta experiencia,
- identifica las consecuencias de determinadas decisiones
- y conduce a la familia a la búsqueda de soluciones.

Iniciar el proceso sin alguien externo es prácticamente imposible.

Búsqueda de unidad y compromiso

Todos los miembros de la familia y empresa deben comprender que el protocolo familiar es un proyecto compartido y por lo tanto, debe ser gestionado como tal. Esto requiere un liderazgo a partir de los valores comunes entre los miembros de la familia empresaria.

La principal finalidad del protocolo es que la familia permanezca unida en la realización y consecución de un proyecto empresarial común, a lo largo de varias generaciones. Y la finalidad última es mantener la unidad de los miembros de la familia y el compromiso en la toma de decisiones en bien de toda la familia. Unidad y compromiso son como las dos caras de una misma moneda, son la base de cualquier organización.

Así, la elaboración del protocolo debe servir para aclarar todos los aspectos que puedan distanciar a la familia y puedan generar falta de actitud y compromiso que impidan la continuidad del proyecto familiar de generación en generación.

8

Cómo preparar un protocolo de empresa familiar



Fuente imagen: Flickr / woodleywonderworks

La auténtica finalidad del protocolo familiar es crear un proyecto entre la familia y la empresa que motive y busque la unidad entre los miembros de ésta. Como se ha explicado anteriormente, antes de crear y desarrollar el protocolo es necesario mucho tiempo de diálogo y consenso. Las decisiones que se toman en este tiempo son las que se reflejan en el

protocolo.

El proceso

En la elaboración de un protocolo de empresa familiar se suceden generalmente una serie de fases. Llevarlas a cabo en este orden es importante para que al llegar al final del proceso, todos los miembros de la familia se sientan cómodos con los resultados obtenidos.

Por otro lado, los expertos recomiendan siempre solicitar la figura de un mediador, que aporta una visión objetiva y, al ser ajeno a la familia, está más preparado para separar lo personal de lo profesional.

Cuatro son las fases a seguir:

1. **Diagnóstico:** es el momento en que analiza la situación familiar y empresarial, mediante entrevistas confidenciales con familiares y estudio de los estados financieros, estatutos, testamentos y otros documentos que puedan ser relevantes. Al final de esta etapa se determina si la familia está en condiciones o no de elaborar un protocolo familiar en ese momento.
2. **Desarrollo del protocolo:** mediante reuniones familiares de una duración de 4-6 horas, una parte o la totalidad de la familia va debatiendo y alcanzando acuerdos que se redactan y finalmente se aprueban. Esta fase puede alargarse bastante en el tiempo. Es la más compleja, pues no finaliza hasta que todos los miembros de la familia han llegado al consenso en todos los acuerdos debatidos.
3. **Implantación:** tras la aprobación se redactan los documentos legales y se comienza a poner en marcha los acuerdos plasmados en documento escrito. Esta fase también es compleja, en relación inversa al grado de profesionalización de la gestión familiar. Es decir, cuanto más organizada estaba la empresa previamente, menos costosa será la implantación. Esto es así porque los acuerdos suelen acarrear cambios estructurales y organizativos, redefinición de roles y otros aspectos que no se pueden implantar de un día para otro sino que requieren un tránsito de la situación inicial a la deseada. Es importante tenerlo en cuenta para que todos los miembros de la familia gestionen sus propias expectativas sobre el resultado esperado con el protocolo.

-
4. **Incorporación a la vida:** se trata de la última fase, en la que se audita y se comprueba que lo acordado en el documento escrito está incorporado a la vida familiar y empresarial. El Consejo de Familia funciona, la incorporación de sucesores se está haciendo como estaba previsto, todos los miembros de la familia han interiorizado el protocolo y su rol dentro de la compañía y cuando surgen las disputas se acude a él para solucionarlas.

9

Qué debe contener un protocolo de empresa familiar



Fuente imagen: Flickr / kenteegardin

Dado que el protocolo de empresa familiar es un documento privado, cada protocolo tiene su propia estructura y contenido. Sin embargo, hay determinados bloques o aspectos que no

pueden dejar de mencionarse.

Aunque se trata de un contrato jurídicamente complejo, la redacción del mismo debe mantenerse lo más simple posible, para que los miembros de la familia se sientan cómodos y no existan ninguna confusión o incertidumbre sobre a quién aplican las normas que en él se contienen y en qué medida.

Introducción y principios

En este apartado se suelen concretar contenidos como el contexto que ha originado la redacción del protocolo, el momento en que se encuentra la empresa y cuál ha sido la necesidad que lo ha motivado. También se aprovecha para materializar y concretar algunos aspectos que generalmente han formado parte de la compañía pero que no se han formalizado, como los valores familiares y empresariales, los principios fundamentales que rigen la empresa o su marco estratégico y financiero.

Reglas de protocolo familiar

Este es el apartado que realmente tiene el contenido del protocolo. Aquí se establecen las reglas para los distintos ámbitos de la gestión y del trabajo diario, como pueden ser:

- Las normas de conducta y la forma en que se resolverán los posibles conflictos de intereses
 - La creación de los órganos de gobierno y cómo se regulan: estos órganos son la Asamblea Familiar y Consejo de Familia.
 - La creación y regulación de la Junta General y Consejo de Administración: de manera que se separa la propiedad de la empresa y su gestión y se decide dónde recae la toma de decisiones.
 - Finanzas: en este apartado se establecen las normas relacionadas con el ámbito financiero y contable de la compañía.
 - Sucesión: capítulo que trata de resolver una de las cuestiones más trascendentales de la empresa familiar, y que es cómo y en qué momento se realizará el cambio de generación de padres a hijos.
-

-
- Los derechos de salida individual y cómo se producirá.
 - Las políticas de remuneración y dividendos.
 - Responsabilidad Social: donde se define el comportamiento ético de la empresa y su relación con el resto de la sociedad, la política de recursos humanos, de trato con los proveedores y de impacto en el medioambiente, entre otras.
 - Otras reglas: es el espacio destinado a incorporar el resto de demandas y peticiones que los miembros de la familia puedan tener, una vez llegado al acuerdo con el resto de la unidad familiar.

Aprobación, puesta al día y legalidad del protocolo familiar.

La última parte del protocolo familiar suele estar destinada a describir el proceso de acuerdo, las personas que lo han aprobado, la manera en que se actualizará a través de reuniones periódicas y con qué frecuencia así como si se inscribirá o no en el Registro Mercantil, así como qué otros mecanismos legales le aplican.

10

El contrato familiar



Fuente imagen: Flickr / thetaxhaven

El protocolo familiar se formaliza mediante la firma de un contrato entre todas las personas que forman parte al mismo tiempo de la unidad familiar y de la compañía. Se trata de un acuerdo privado entre todas las partes y contiene aspectos extrajurídicos, ya que en él se entremezclan cuestiones tanto legales como otras relacionadas con la conducta de los miembros de la familia.

Separar familia y negocios

El contrato tiene la facultad de separar en gran medida la familia de los negocios y delimitar las prioridades empresariales por encima de las familiares. Establece los derechos de cada uno en la empresa así como sus obligaciones, de manera que ayuda a que los intereses personales no interfieran en los intereses de la compañía.

Contrato jurídico de derecho patrimonial mixto y consensual

Este es el nombre jurídico que recibe el contrato que regula el protocolo familiar. A diferencia de un contrato de adhesión, donde cada miembro puede aceptar o rechazar determinadas cláusulas, este tipo de contrato se basa en el consentimiento de todo el conjunto. Por ello la fase de acuerdos - que puede durar meses - y de redacción son tan importantes.

Además, se califica como contrato asociativo, lo que significa que presupone igualdad y coincidencia entre las voluntades de todos los firmantes. La relación entre todos los miembros firmantes es horizontal, independientemente del rol que adopten en la compañía, su estructura jerárquica o la generación a la que pertenezcan.

Además, el contrato que establece el protocolo familiar no tiene fecha de caducidad. Su objetivo es de permanencia. Sin embargo es un documento vivo, destinado a revisiones periódicas por parte de los miembros de la familia, que deberán adoptar el consenso también en cada una de estas revisiones.

Un traje a medida

Podría decirse que el contrato familiar es un traje a medida diseñado y cortado por los propios miembros de la familia, normalmente con ayuda externa. Se pueden utilizar modelos, que sirven para estructurar y organizar los contenidos de los que se compondrá, pero en ningún caso se puede aplicar el mismo contrato a dos empresas diferentes, pues la complejidad de las relaciones existentes en cada una hace que el contrato se convierta en un

documento único.

11

Cómo incorporar perfiles ajenos a la familia



Fuente imagen: Flickr / Nina Matthews

Para que el proceso de incorporación de profesionales externos en la empresa familiar llegue a buen puerto, existe un conjunto de compromisos que tanto el núcleo familiar propietario

de la compañía y el directivo deben asumir.

Beneficios y dificultades

La incorporación de profesionales ajenos a la familia en la dirección suele ser beneficiosa porque aporta un punto de vista fresco y una experiencia de la que la familia suele carecer. Estos profesionales suelen venir de otras empresas, donde han visto y aplicado tácticas y maneras de trabajar de las que la empresa puede beneficiarse además de que han adquirido otra visión del negocio porque se han formado fuera del seno familiar.

Sin embargo, es difícil encontrar profesionales dispuestos a desarrollar su carrera en una empresa familiar, pues en ocasiones se trata de un proceso traumático y complejo. El directivo que proviene de fuera suele observar cómo las opiniones de personas a veces menos formadas que las suyas tienen un trato preferente por provenir de un miembro de la familia. Además, las posibilidades de desarrollo profesional son más escasas, ya que los puestos más altos siempre estarán ocupados por los propietarios.

Comprometerse para tener éxito

Por ello, los propietarios de la compañía deben comprometerse en una serie de ámbitos que faciliten la incorporación del profesional externo, creen un clima de trabajo constructivo y le permitan compensar esa serie de desventajas con las que cuenta de partida.

El dueño de la empresa familiar debe ser consciente de que se van a producir cambios que van a desembocar en un menor protagonismo propio dentro de la gestión diaria de la empresa, y para ello debe mostrar paciencia y una actitud positiva hacia el cambio que debe proyectar al resto de la empresa. Debe convertirse en el facilitador.

Por otro lado, el directivo externo que se integra en la empresa familiar debe asumir que entra, en la mayoría de los casos, en un entorno con bastante resistencia al cambio, con un alto grado de información no oficial (relaciones personales, histórico de acontecimientos dentro de la empresa...), con apego a las tradiciones (“esto siempre se ha hecho así...”) y con

condicionantes societarios.

En la práctica

Algunos de los compromisos que debe adoptar el empresario son:

- Asumir pérdida de parcelas de poder y delegar: el empresario debe estar dispuesto a que sea otra persona quien tome las decisiones en un área determinada, y debe saber enfocarse hacia áreas donde aportará mucho más valor.
- Apertura de mente: entender que existen diferentes maneras de hacer las cosas, no sólo la suya, y que se debe limitar a valorar los resultados y no bajar a detalle en los temas referentes a cada área, sino pedir resultados al responsable de esa área y juzgar el desempeño, no la manera de hacer las cosas.
- Construir relaciones más profesionales y menos personales: en muchas ocasiones, las relaciones con los trabajadores se basan más en vínculos emocionales. Esto puede ser beneficioso en muchos casos, pero también peligroso cuando se requiere disciplina y rigor ya que puede existir confusión entre el límite de la amistad y la relación laboral.

12

El papel de la mediación



Fuente imagen: Flickr / kenteegardin

Los peligros para la supervivencia de las empresas familiares radican en dos ámbitos diferenciados, pero que a menudo se entremezclan:

1. Los desafíos derivados propiamente de la actividad empresarial,
2. Los conflictos derivados de los vínculos familiares que existen en la misma

¿Qué clases de conflictos pueden surgir? Los conflictos derivados de este tipo de empresas son variados, pero entre otros podemos hablar de:

- Los denominados conflictos generacionales, es decir, aquellos que surgen entre padres e hijos por el control y gestión de la empresa.
- Los conflictos surgidos por la inclusión de otros nuevos miembros de la familia en la gestión empresarial.
- Los derivados del envejecimiento del propietario principal de la empresa, que se traducen por lo general, en conflictos entre parientes de la misma generación, generalmente entre hermanos.
- Las disputas en el día a día de la gestión y toma de decisiones por existir diferentes visiones de negocio.

A primera vista, podría resultar sencillo abordar esta clase de conflictos, sin embargo cualquiera de ellos representa mucho más de lo que aparentemente parece. Además, el problema es mayor cuando es casi imposible diferenciar cual es su origen, ya que en el 90% de las ocasiones los conflictos familiares tienen su origen en la empresa y viceversa. Por ello se recurre en muchas ocasiones a la figura del mediador, un profesional especializado en la resolución de conflictos de intereses.

Para qué sirve un mediador

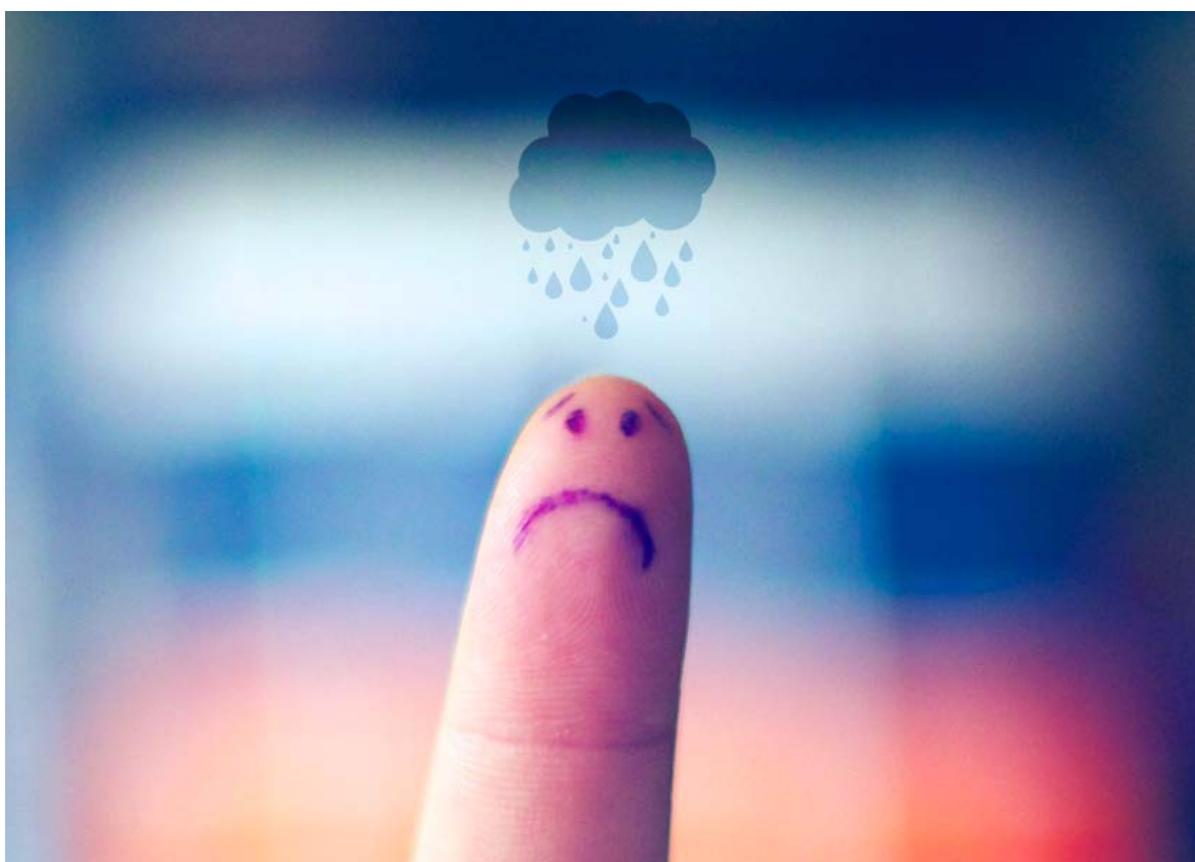
La labor del mediador se limita a actuar como ser catalizador de los involucrados en el conflicto, sea directamente o de un modo más indirecto. Es decir, el mediador puede participar en las conversaciones entre las partes, o bien puede actuar por separado con cada uno de ella.

En cualquier caso, se pueden considerar tres tipos de intervenciones distintas por parte del mediador:

-
- Preventiva: supone la intervención ante la previsión de que surjan conflictos que pueden ser objeto de importantes crisis. También en cuestiones como la elaboración del protocolo familiar.
 - Operativa: su actuación se sitúa en plena crisis. Su papel se centra, por tanto, ayudar a la resolución de esa crisis concreta.
 - De control: el fundamento de este tipo de intervención está en que el objeto principal en la mediación empresarial no es sólo la resolución de un determinado conflicto o crisis, sino el mantener tanto los nuevos acuerdos como las relaciones comerciales previamente establecidas.

13

Qué puede pasar si tu empresa no cuenta con un protocolo familiar



Fuente imagen: Flickr / JohnONolan

Las familias empresarias se enfrentan a numerosos retos, que aumentan cada vez que se añade una generación más a la gestión de la compañía. De un socio fundador y visionario se pasa a una segunda generación en que la gestión recae en una sociedad de hermanos, en el momento en que el fundador decide traspasar el testigo a sus hijos. Con suerte existirá una

tercera generación en que la sociedad pasará a ser de primos, estos son los hijos de los hijos, es decir, los nietos del primer dueño de la compañía.

Cuantas más generaciones, más dificultad entrañan las relaciones familiares y mayor es la necesidad de un protocolo. Cuando éste no existe, se pueden producir situaciones como las siguientes:

- Los miembros de la familia no tendrán claro quién **gestionará la empresa y el patrimonio** familiar cuando el cabeza de familia no pueda continuar con su labor.
- Será más difícil **encontrar acuerdos y mantener la armonía** familiar en el caso de conflictos. Los asuntos familiares y personales se llevarán al terreno empresarial y los conflictos laborales estarán impregnados de otros lastres que dificultarán su resolución.
- Existirá mucha mayor **incertidumbre** sobre aspectos como la distribución de dividendos, la continuidad familiar, la incorporación de nuevos familiares y su remuneración... es posible que un contexto de este tipo haga que las nuevas generaciones eviten formar parte de la empresa y prefieran trabajar para terceros o montar sus propias compañías, con lo que la continuidad se pondrá en entredicho.
- Se ocuparán **puestos de responsabilidad** por parte de miembros de la familia que no están preparados para asumirlos, solo por el hecho de sus vínculos familiares. Esto irá en perjuicio de la propia empresa y ocasionará conflictos cuando el núcleo familiar es grande y está compuesto por varios sub-núcleos. Es el caso, por ejemplo, de dos hermanos que lideran una compañía en la que sus respectivos hijos ocupan determinados puestos de responsabilidad.
- Se producirán **conflictos de comunicación** y toma de decisiones, habrá decisiones cruzadas, donde uno de los miembros de la familia opta por un camino mientras que otro decide que el camino adecuado es el contrario. Los empleados podrán estar confusos y no tener claros sus objetivos, lo que afectará a los resultados y a la productividad general de la compañía.
- La llegada de **nuevos miembros a la familia sin vínculos de sangre**, a través de matrimonios, ocasionará conflictos de intereses. Estos nuevos miembros de la familia pueden creerse con el derecho de tomar decisiones. Si esta situación no está regulada a través del protocolo, será muy difícil hacerles ver cuál es su grado de responsabilidad en la gestión de la empresa.

- Cuando la crisis es muy grave, puede llegar a acabar con la **disolución de la empresa**, su división en partes o su venta, especialmente cuando en casos de sucesión son varios los hermanos que se hacen cargo de una empresa que hasta ese momento lideraba el padre y fundador.

14

¿Por qué ha fallado tu protocolo familiar?



Fuente imagen: Flickr / Horia Varlan

El protocolo familiar no siempre encuentra los mecanismos para solucionar los conflictos surgidos en el seno de las empresas familiares. Algunas investigaciones han estudiado e identificado las causas de la falta de éxito de los protocolos familiares. Estas razones son las más habituales:

1. Se ha confundido el instrumento con el fin: la empresa ha realizado el proceso, los familiares se han puesto de acuerdo y el protocolo se ha redactado. Sin embargo, han entendido que una vez que tenían el documento en sus manos, su responsabilidad acababa. Esto ha hecho que a pesar de poseer un protocolo, éste quedara en el fondo del cajón y las cosas siguieran como estaban en su etapa anterior.
2. No se ha realizado un diagnóstico personal y familiar: muchas empresas caen en el error de considerar que se conocen lo suficiente a sí mismas y que no les hace falta esa primera fase de análisis. Al no realizarla, el protocolo se asienta sobre las bases equivocadas, de manera que luego su implementación es muy difícil.
3. Se ha enfocado el protocolo a las siguientes generaciones pasando por alto las actuales: cuando el disparador de la necesidad de realización del protocolo tiene su origen en una prevista sucesión, es común centrar el objetivo del protocolo en ella y reducirlo a esta situación concreta, de manera que una vez que la sucesión se produce ya queda invalidado para el resto de acontecimientos del día a día de la compañía.
4. No se ha logrado un inventario claro y previo de riesgos: es un error derivado de la falta de diagnóstico. Las empresas que durante el proceso de realización del protocolo no realizan un esfuerzo suficiente en inventariar todas las posibilidades, encuentran que posteriormente los acontecimientos escapan a lo previsto en el protocolo.
5. Se han contemplado solo aspectos patrimoniales y no de circunstancias personales: las circunstancias personales tienen un impacto directo en la gestión de una organización de tipo familiar. Desde las motivaciones e intereses particulares de los miembros de la familia hasta sus opciones para formar o dejar de formar parte en la empresa deben tenerse en cuenta dentro del redactado del protocolo.
6. No se ha identificado adecuadamente qué modelo de empresa familiar se tiene y cual se quiere: se trata de establecer una visión clara de la situación actual y la situación deseada, para establecer un recorrido de mejora. De lo contrario el protocolo no ayudará a cumplir los objetivos y misión de la empresa a largo plazo y quedará pronto anticuado.
7. Se ha comenzado con un grado de compromiso con la empresa familiar y de cohesión familiar insuficiente: el protocolo familiar no se puede imponer ni votar por mayoría. Debe resultar de un acuerdo unánime de todos los miembros de la familia. Cuando esto no sucede, pronto empieza a incumplirse.
8. Se han intentado regular situaciones de detalle en vez de definir criterios: el protocolo debe entenderse como un marco de comportamiento general. Es imposible llegar al

detalle de las situaciones concretas, ya que durante la vida de la compañía se pueden dar cientos de contextos diferentes y muy difíciles de prever. Muchas veces los protocolos fallan por exceso de ambición y terminan convirtiéndose en documentos impracticables.

9. Se ha tenido un de confianza y se ha pensado que no hay ni habrá problemas. Admitir un problema, presente o futuro, es la mejor manera de solucionarlo. Ésta es la filosofía del protocolo familiar y el espíritu con el que debe ser acometido el proceso.