

# ***PROTOCOLO FAMILIAR***



*Por: Eduardo Bronzino*

## ***Saquémosle la sábana que cubre al fantasma del Protocolo Familiar y veamos que hay debajo.***

El Protocolo Familiar es el documento que resulta de un profundo debate entre los integrantes de la familia empresarial, en el que se registran los acuerdos logrados sobre cómo actuar y decidir en el futuro ante situaciones conflictivas particulares que no están contempladas en las constituciones y legislaciones de los diferentes países.

Contempla los temas que preocupan a la familia empresaria y que conviene expresarlos, debatirlos e intentar definir la posición del conjunto, antes que los problemas se presenten.

El Protocolo Familiar puede concluir en un “Pacto de Caballeros” en el que se dejen asentados los temas que preocupan al conjunto, la toma de decisión y definiciones adoptadas en la oportunidad del tratamiento, con el asentimiento expreso de los comprendidos a quienes obliga desde un punto de vista moral, familiar y social.

En otra instancia puede conformar un documento “Contractual” que vincule a los firmantes jurídicamente, lo que exige precisión jurídica y compatibilidad con el ordenamiento general.

Protocolo “Institucional” como tercera instancia, y en la medida que los familiares así lo decidan, puede incorporarse a los estatutos o contrato social de la empresa mediante un acto jurídico mercantil, para que resulte posible oponerlo frente a terceros que no lo hayan suscrito, para lo que será necesario acudir a instrumentos jurídicos complementarios.

Si bien podemos encontrar modelos de P.F. en publicaciones, en la web u otras fuentes, es importante que se realicen específicamente para la familia empresaria con la que se está actuando, porque hay que contemplar, en primera instancia cual es la cultura familiar, que tipo de relación tienen entre los familiares, cual es la Misión que definieron para la empresa, el sentido que pretenden darle al legado que dispondrán para sus descendientes, que relación quieren sostener entre la empresa como patrimonio económico, la familia como grupo social que pretende armonía y espera resultados de la empresa, y la gestión funcional operativa de quienes van a gerenciar la actividad.

El mayor provecho que se obtiene de la concreción del P.F. es, justamente, el proceso de sinceramiento de los participantes, declarando cuáles son sus dudas y preocupaciones, la definición de decisiones y acciones a llevar a cabo en los momentos que deba actuarse, tomadas a la distancia y racionalmente, evitando las urgencias y las emociones excesivas.

El objetivo principal de este instrumento resulta de avanzar sobre la armonía y concordia de la familia empresaria despejando el futuro de posibles imprevistos.

No tiene sentido proponer un P.F. modelo que se haya logrado desde el exclusivo abordaje jurídico, este documento debe ser particular para cada familia empresaria y consecuencia de sinceros acuerdos en los que cada uno expresó sus deseos y escuchó la opinión del resto, validando el espíritu de la familia sin abandonar las necesidades y requisitos funcionales de la empresa.

Antes de abordar el tratamiento del P.F. es conveniente haber formalizado previamente la estructura de la empresa y definido el proceso de gestión, más allá de los nombres de las personas que ocupen las posiciones y resulten responsables de las funciones operativas,

como se puede ver en las notas **Problemas con soluciones y Una nueva semilla para un campo por demás trillado** <http://www.progres-a-pga.com.ar/notas/>

En el inicio del tratamiento es necesario advertir a los integrantes de la empresa familiar el verdadero alcance del P.F. para evitar que esperen resultados que no están previstos en la implementación.

Observamos en varias empresas familiares que el ejercicio del poder no está en quién tiene la mayor tenencia accionaria o la mayor autoridad delegada, sino en quien tiene una personalidad más fuerte que el resto de los integrantes de la sociedad quienes, a su vez, aceptan el ejercicio del poder de esta persona y se someten a su autoridad, incluso no estando de acuerdo con las decisiones y actuaciones.

Si ocurre esta situación en muchas empresas no podemos esperar que la imposición de un texto de P.F. ordene el funcionamiento según se exprese en su redacción. Por lo tanto es imprescindible actuar racional y emocionalmente para lograr la armonía y concordia durante el debate y consenso de lo que se disponga.

Supongamos que en el P.F. se disponga que ningún familiar ingrese a la empresa sin haber trabajado por lo menos dos años en una empresa que no sea de la familia, y la persona que ejerce el poder de hecho presenta a su hijo recién recibido y sin experiencia laboral para que ingrese a trabajar en la empresa familiar ¿podríamos hacer cumplir lo dispuesto en el P.F. sin generar un conflicto, incluso, si estuviese incorporado en el contrato social o estatuto? Seguramente daría lugar a confrontaciones de opiniones, poder y fuerza.

Estas situaciones se zanján acudiendo al diálogo y el ferviente deseo de respetar a todos los integrantes de la agrupación, que es lo que nos esforzamos en lograr trabajando en las estructuras, los procesos y las relaciones interpersonales.

No es posible continuar las relaciones armoniosas si necesitamos dirimir problemas en la justicia. Todos deben poder exigir lo irrenunciable y ceder lo prescindible.

**De la propia naturaleza del P.F. derivan sus principales características que pueden sintetizarse en las siguientes:**

1 – Voluntariedad - El Protocolo Familiar es un proceso de acuerdo voluntario de autorregulación, no hay obligación de redactarlo, es la propia familia quien decide libremente elaborarlo.

2 – Capacidad de previsión - El P.F. es un intento de prever y objetivar las situaciones que pueden plantearse en el futuro.

3 – Particularidad - Es un documento individualizado y a medida. No existe un Protocolo tipo sino que hay que redactarlo atendiendo las circunstancias concretas de cada empresa y cada familia.

Muchos temas generales relacionados con la regulación de las Empresas Familiares y la relación entre las personas, están contemplados en la Legislación y Constitución de los diferentes países por lo que no tiene sentido detenerse en incorporarlos al Protocolo Familiar, en el que sí deben estar contemplados todos los temas particulares de la empresa y familia con la que uno colabore para redactar este documento.

Vamos a proponer una serie de temas de debate con los integrantes familiares de las empresas en cuestión como para que sirvan de ilustración por donde conviene transitar.

Este listado es incompleto y solo sirve como disparador para dar comienzo a las charlas en las que se definan las opiniones de los participantes, que se descarten temas que no son de preocupación de los participantes o que se agreguen otros que no están enunciados.

## **Aspectos críticos para el futuro de la familia**

### **A) SUCESIÓN**

1.- ¿Cómo garantizar la seguridad financiera de los que se retiran?

- 2.- ¿En qué tipo de actividades estarán involucrados una vez retirados de la empresa?
- 3.- ¿Cómo elegimos al próximo Directorio de la empresa?
- 4.- ¿Cuándo debe empezar la transición generacional?
- 5.- ¿Qué distribución de la autoridad es la más adecuada para la dirección efectiva de la compañía después de la sucesión?

## **B) INCORPORACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR**

- 1.- ¿Cómo decidimos que miembros de la familia entran en la empresa?
- 2.- ¿Qué preparación se requiere para entrar?
- 3.- ¿Cómo se determina el cargo y la responsabilidad en el momento de la incorporación?
- 4.- ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia empleado no funciona correctamente?
- 5.- ¿Permitimos entrar a las esposas y familiares políticos a trabajar en la empresa?

## **C) REMUNERACIÓN Y PROPIEDAD**

- 1.- ¿Cómo evaluamos y remuneramos a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
- 2.- ¿Quién puede tener acciones de la empresa?
- 3.- ¿Qué compensaciones se les concede a los accionistas familiares?
- 4.- ¿Quién participa en las decisiones financieras de la empresa familiar?
- 5.- ¿Qué pasa en caso de divorcio?

## **D) ARMONÍA FAMILIAR**

- 1.- ¿Cómo afrontamos los conflictos entre las distintas generaciones?
- 2.- ¿Cómo manejamos los conflictos entre hermanos?
- 3.- ¿Cómo enseñamos a los familiares políticos las características y la tradición del negocio familiar?
- 4.- ¿Quién liderará y enseñará las costumbres y actividades familiares a las nuevas generaciones?

5.- ¿Cómo se toman las decisiones familiares futuras?

## **E) RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

1.- ¿Cómo ayudamos a los miembros de la familia en sus necesidades financieras o de carrera?

2.- ¿Que sucede cuando algún miembro de la familia rompe los acuerdos a los que se ha llegado?

3.- ¿Que tipo de información financiera se facilita y entre que miembros de la familia?

4.- ¿Cómo se apoyan las ideas empresariales de los miembros de la familia?

5.- ¿Cómo nos enfrentamos con la imagen pública y la responsabilidad social, las familias exitosas?

6.- ¿Cómo atender las necesidades de un miembro de la familia que requiere asistencia médica o psicológica?

## **F) PROCESO DE PREPARACIÓN**

1.- ¿Cómo hacerlo?

2.- ¿Cuándo empezar a tratar el tema?

3.- ¿Quiénes participan y lo lideran?

## **G) PLAN DE CONTINGENCIA**

1.- ¿Que se habría de hacer ahora para hacer frente a posibles situaciones imprevistas?

2.- ¿Qué se habría de hacer ahora para tener un Plan de contingencia?

3.- ¿Temas que deberían analizarse?

4.- ¿Qué hacer ante la muerte del Presidente de la compañía?

5.- ¿Qué hacer ante la muerte del sucesor potencial?

A su vez, conviene separar el material en diferentes capítulos que clarifiquen el contenido.

## **DIFERENTES CAPITULOS DEL PROTOCOLO**

## **CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS**

## **CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN**

## **CAPITULO III. .TRABAJO Y FORMACIÓN**

## **CAPITULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS**

## **CAPITULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL**

## **CAPITULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN**

### **ALGUNOS EJEMPLOS:**

#### **Artículo 1º. Ámbito de aplicación**

##### **A. Ámbito subjetivo**

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no lo hayan suscrito.

##### **B. Ámbito objetivo**

1.10 Quedarán también sujetos al Protocolo los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la Empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.

##### **A. Cultura y Tradiciones**

3.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.

## **B. Unidad y consenso**

3.7 Las decisiones se adoptaran buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la Empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

3.8 No obstante lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyaran incluso para quienes no las hubieran secundado.

## **C. Profesionalidad y solidaridad**

3.10 La Empresa se registrá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para los accionistas.

## **D. Liderazgo y transparencia**

3.13 La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.

## **Artículo 4º. El Consejo de Familia**

4.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros: los cabezas de Rama Familiar

Los Fundadores formaran parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función.

4.4 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A título orientativo se pueden enumerar las siguientes:

d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el Protocolo

#### **Artículo 8º. Comité de Nombramientos**

8.1 Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

#### **Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo.**

9.1 Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

9.2 Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la

incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.

b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa de la familia.

c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera

f) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la

Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

Como se puede observar estos son algunos de los temas que convendría debatir en las reuniones de elaboración del documento., también se puede advertir que muchos temas tocan las fibras íntimas de las personas por lo que hay que tener especial cuidado de no indisponer a los participantes y brindarles la mayor contención posible.

Seguramente podrán encontrar más material sobre el particular que los va a ayudar a conformar una idea por demás acabada de la implicancia del trabajo de facilitación en el logro de la armonía familiar despejando dudas sobre las intenciones de los componentes

**EDUARDO BRONZINO**

**PROGRESA Consultora**

[www.progres-pga.com.ar](http://www.progres-pga.com.ar)

[pgas@pgas.com.ar](mailto:pgas@pgas.com.ar)