



ieem.edu.uy



El protocolo familiar no es magia

Es una herramienta muy útil para empresas familiares, que requiere a todos los integrantes a bordo y un diagnóstico acertado



Por **Carlos Folle**
Profesor del IEEM

En muchas oportunidades me han contactado integrantes de empresas familiares con una demanda (para ellos) clara: “Necesitamos un protocolo familiar”. Es como cuando al médico llega un paciente y le dice que fruto de unas búsquedas online ha llegado a la conclusión de que necesita que le recete tal o cual medicamento.

Lógicamente, el médico primero tratará de conocer mejor al paciente, preguntar, hacer alguna prueba, entender cuál es la dolencia que afecta al paciente y, recién a partir de estos resultados, hacer el diagnóstico y dar unas recomendaciones.

En las empresas familiares ocurre exactamente lo mismo.

Qué es el protocolo familiar

El protocolo familiar “es el documento a través del cual los integrantes de la familia titular de una empresa pueden encauzar los problemas que afectan a su continuidad, con la previsión de principios y reglas cuyo cumplimiento promueva una mayor unidad familiar y la continuidad de la empresa” (J. M. Amat y J. F. Corona, 2007).

O sea que el protocolo tiene como objetivo resolver algunos problemas, pero sobre todo anticiparse a su aparición y prevenir su resolución.

Lo anterior no implica que los problemas no vayan a aparecer, solo que con esta herramienta —en determinadas circunstancias— podrán resolverse mejor. En este breve artículo trataré de hacer reflexionar al lector sobre cuáles son las limitaciones del protocolo familiar.

De la misma manera que cuando una pareja piensa que luego de casarse desaparecerán todos los problemas y diferencias que tenían antes del casamiento, ocurre en la empresa familiar con el protocolo.

Sabemos que por mucha fuerza que tenga ese “sí”, no resuelve los problemas que venían de antes.

Un proceso, no una receta

Para que el protocolo sea útil, es



necesario verlo como un proceso de construcción familiar empresarial. Siguiendo la analogía del casamiento, es como la etapa del noviazgo que culmina con el casamiento.

Es una etapa de conocerse, de identificar los puntos que se tienen en común y de disfrutarlos; de apreciar fortalezas y entender

● ● Es necesario verlo como un proceso de construcción familiar empresarial

las debilidades y diferencias de criterios, pero con disposición a limarlas y aceptarlas; de proyectar una identidad común, un proceso que ilusiona a los participantes, a sabiendas de que el camino no estará exento de dificultades, pero cuyas alegrías superarán esos inconvenientes con creces.

Exige una predisposición positiva, un toma y daca, franco y abierto, con la convicción de que

se disfrutará tanto del camino como de sus últimos resultados.

De la misma manera que a todos nos resultan cercanas familias en las que hay parejas que se embarcan en el proceso sin esta predisposición, lo mismo ocurre en las empresas familiares que piden “la receta del protocolo familiar” para resolver sus problemas instantáneamente.

Cuando lo que necesitan es recorrer el proceso, cuestionarse sobre sus verdaderas motivaciones y, luego de ponderar ventajas e inconvenientes a la luz de lo que han aprendido en el proceso inicial, tomar la decisión sobre si continuar o no.

A lo que me refiero es a que antes de comenzar un proceso de protocolo familiar es necesario hacer un diagnóstico de cuán preparada está la familia.

Una vez que hay una clara toma de conciencia del punto de partida de los distintos miembros de la familia, de sus posiciones

sobre los distintos temas, y de su disposición a escucharse atentamente, a intercambiar puntos de vista y buscar consensos, es que entonces se está en el momento adecuado para iniciar el proceso de redactar el protocolo familiar.

Algunas preguntas útiles para contestar antes de comenzar con el proceso:

¿Con qué finalidad queremos seguir siendo socios? ¿Nos ilusiona proyectarnos como socios? ¿Qué es lo que sostiene, alimenta esa ilusión?

¿Continuará esta voluntad de ser socios una vez que falten algunos de los miembros de la familia? ¿Qué aportan los distintos socios a la sociedad hoy y qué espero que aporten de futuro?

¿Qué implica ser un “socio o accionista activo o pasivo”?

¿Qué expectativas de desarrollo personal y profesional tengo en el ámbito de la empresa familiar?

¿Son compatibles y razonables

las expectativas de todas las partes a corto, mediano y largo plazo?

¿Cuánto es razonable que dé la empresa? ¿Cuánto es razonable que crezca? ¿Tenemos política de dividendos?

¿Qué inversiones son necesarias para garantizar un crecimiento sostenido?

¿Es viable continuar siendo socios en las proporciones actuales? ¿Qué alternativas tenemos?

Ilusión contra realidad

En la mayoría de las empresas familiares hay una ilusión fundada de que juntos podrán construir sobre lo que ya se hecho y potenciar el patrimonio familiar.

Naturalmente, hay conciencia de que no es lo mismo trabajar en un emprendimiento para sacar adelante a una sola familia (fundadores) que trabajar en la continuidad de la empresa para las generaciones sucesivas, sobre todo cuando se encuentran en contextos, edades, situaciones de vida y necesidades distintas.

● ● Debe hacerse un diagnóstico de cuán preparada está la familia

Muchas veces ocurre en las familias que los estilos personales, los liderazgos, las sensibilidades y la proclividad o la aversión al riesgo de los miembros de la familia son distintos, y esto debe ser tomado en cuenta a la hora de proyectar el futuro, para evitar inconvenientes que nadie quiere.

El proceso del protocolo ayuda a dejar en evidencia cada una de las situaciones mencionadas y a buscar soluciones, pero resulta imprescindible hacer el diagnóstico previo para ver si esto es factible.

En muchas ocasiones es una cuestión de tiempo: hace falta hacer el diagnóstico primero, dejar que decante en cada uno de los miembros de la familia y, una vez que estén listos, acometer esta segunda etapa.

Nadie dijo que sea sencillo, pero si hay ilusión y voluntad de proyectarse juntos, honestidad intelectual y profesional, y transparencia, resulta mucho más fácil. Y ni que hablar que la probabilidad de éxito es significativamente mayor. ●