

PROTOCOLO FAMILIAR Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

INTRODUCCIÓN

*¿Por qué hablamos de PROTOCOLO FAMILIAR y Prevención de Conflictos?
¿Cuál es la relación entre estos dos ejes que aparecen vinculados en este trabajo?*

Si bien en nuestro país, el respeto por la Ley como modelo de convivencia se ha deteriorado fuertemente, debemos reconocer que tanto la economía como la política y nuestras propias vidas se vuelven insostenibles sin un *pacto social* que determine cuáles acciones son aceptables y cuáles no.

Ahora bien, la ley nunca puede ser retroactiva porque, si así fuera, la inseguridad jurídica sería igual a la que podría existir si la ley no existiera. Imagínense que cualquiera de nosotros podría ser condenado el día de mañana por participar de una reunión si, en el futuro, reunirse se volviera un delito y se pudiera castigar a quienes lo cometieron mientras no lo era. Un disparate ¿verdad?.

En el caso de las Empresas Familiares, el dictado de leyes sirve para **anticipar** cómo resolver los conflictos que tarde o temprano se presentarán debido a la intersección entre afectos personales y negocios.

IMPORTANCIA Y FINALIDAD

La metáfora del barco

Para una mejor aproximación a la principal función que puede tener el desarrollo de un **PROTOCOLO FAMILIAR**, proponemos pensar a los Negocios de Familia *como si fueran un barco*: a veces navegan sin problemas y otras veces deben enfrentar dificultades propias de la navegación. Sin embargo, más allá de su tamaño o de su trayectoria, las empresas pueden navegar hacia un tipo de *dificultad especial*.

Pensemos en el *Titanic*, el transatlántico más grande y poderoso que se pudo imaginar en su época. Debido a su poder y fortaleza, la noticia de su naufragio puede ser entendida como un **cisne negro**¹, ya que conmocionó al mundo y pasó a la historia.

Un **cisne negro** es un hecho fortuito que satisface tres propiedades:

- *Gran repercusión:* Su incidencia produce un efecto desproporcionadamente grande.

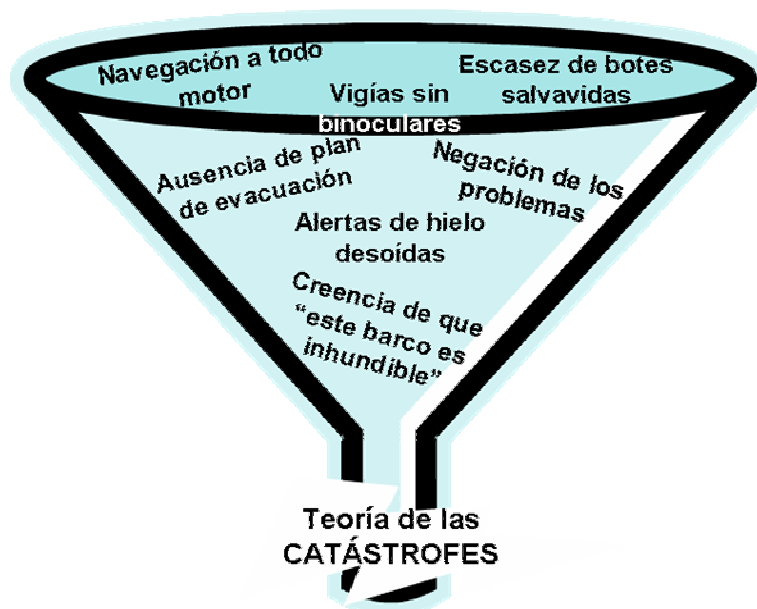
¹ Nassim Nicholas Taleb. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York, Random House, 2007.

- *Probabilidades imposibles de calcular:* Tiene una ínfima probabilidad de ser calculado.
- *Efecto sorpresa:* De su observación previa al hecho, no surgen elementos convincentes que permitan previsión.

Sin embargo, luego de la aparición de sucesos considerados **cisnes negros** es posible advertir los errores de razonamiento humano que contribuyeron a gestarlo.

En este caso el hundimiento puede ser vinculado, a su vez, con la filosofía de la Teoría de las Catástrofes: los hechos no suceden por un solo factor, sino por una combinación múltiple de ellos.

El caso del *Titanic* se podría ilustrar con el siguiente esquema²:



El desarrollo de un **PROTOCOLO FAMILIAR** necesariamente implica iniciar conversaciones que ayudan a reflexionar acerca de los factores que podrían amenazar a la empresa y la familia. Como mantener este tipo de conversaciones no siempre resulta una tarea cómoda, es frecuente escuchar algunas explicaciones y supuestos que suelen demorar el inicio del proceso de conversaciones. Estos son algunos ejemplos:

- *Todavía somos jóvenes...*
- *En la familia todos nos "llevamos bien"...*
- *Hay que ocuparse de las ventas...*
- *Hay que esperar que pase la crisis financiera...*
- *Siempre lo hicimos así y no ha dado malos resultados...*
- *Mejor no hablar de ciertos temas...*

² Reconstrucción basada en el film: *Titanic*. Director: James Cameron [1997]

Redes de conversaciones recurrentes

Las conversaciones mantenidas y las conversaciones evitadas se configuran en **redes de conversaciones recurrentes** que permiten identificar y describir a cualquier tipo de organización social.

Así como en un Club de Golf *recurrentemente se habla* de deporte, también *recurrentemente no se habla* de física subatómica. De esta manera, hay temas que son tratados recurrentemente y otros que son evitados de la misma forma.

De esta manera, las **redes de conversaciones recurrentes** tienen la estructura de los *icebergs*: están compuestas por una parte visible y otra sumergida. La verdadera amenaza no está en la superficie discursiva, sino en los temas que son evitados de forma recurrente.

¿Para qué sirve desarrollar un PROTOCOLO FAMILIAR?

Emprender el desarrollo de un **PROTOCOLO FAMILIAR** permite conversar de aquellos temas que recurrentemente pueden permanecer sumergidos y desarrolla, en los integrantes del grupo familiar, capacidades para conversar acerca de temas conflictivos.

Si el funcionamiento del grupo familiar se sustenta en una red de conversaciones evitadas, las relaciones de sus integrantes estarán enmarcadas en una *armonía ficticia*: una especie de tensa calma que no hace más que anticipar conflictos profundos y destructivos.

Por el contrario, las conversaciones concebidas en el desarrollo de un **PROTOCOLO FAMILIAR** están enfocadas hablar de las cuestiones sumergidas de una manera adecuada, lo que fortalece el afianzamiento de una *auténtica armonía* familiar y, en consecuencia, asegura la *supervivencia* del negocio.

La importancia del desarrollo de un PROTOCOLO FAMILIAR no radica en su resultado material: cualquier modelo de PROTOCOLO FAMILIAR puede ser copiado de un libro o descargado de Internet.

Su importancia y finalidad implica alcanzar un proceso de maduración en la red recurrente de conversaciones familiares que permita el establecimiento de acuerdos y reglas que se originen en una Visión Compartida por los integrantes de la familia.

El establecimiento de una Visión Compartida es esencial, ya que el **PROTOCOLO FAMILIAR** es un ámbito complejo en el que se intersectan dos Sistemas Jurídicos diferentes.

SISTEMAS JURÍDICOS

En la historia del Derecho hay dos grandes Sistemas Jurídicos que tienen diferentes concepciones: el Derecho Continental y el Derecho Anglosajón.

El Derecho Continental es codificado: se caracteriza por considerar a la ley como su principal fuente y porque sus normas están contenidas en cuerpos legales unitarios, ordenados y sistematizados.

En cambio, el Derecho Anglosajón es consuetudinario: su principal fuente son los usos y costumbres, y sus normas son dispersas.

En las Empresas Familiares es usual la apelación a un tipo de derecho vinculado a lo consuetudinario: de esta manera, hay prácticas que se conservan porque “*el abuelo las hacía así*” y decisiones que se toman porque “*es lo que quería papá*”.

Pero este tipo de derecho genera, con el transcurso del tiempo, una debilidad: el contexto va cambiando pero las sentencias que son utilizadas para tomar las decisiones permanecen inalterables. Ello puede generar resentimientos y enojo en algunos integrantes que comprenden que, a pesar que lo que hayan hecho o pensado las generaciones anteriores, en el actual contexto es necesario cambiar de estrategia.

Por ello, una manera de evitar conflictos y resentimientos es codificar las normas que funcionan consuetudinariamente en la Empresa Familiar y crear actualizaciones o nuevas normas más adecuadas.

Esta codificación se realiza en una figura que, de aquí en adelante, denominaremos **PROTOCOLO FAMILIAR**.

DEFINICIÓN

Un **PROTOCOLO FAMILIAR** equivale a una *Constitución Familiar*. Es un instrumento donde se fijan las grandes líneas políticas a través de las cuales se va a manejar la empresa en el largo plazo.

Su discusión y redacción asegura la vigencia de una *Visión Compartida*.

Su gestación implica un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa, es decir, para generar un pensamiento estratégico continuo, establecer las normas de trabajo de la organización y, al mismo tiempo, consolidar las ventajas competitivas del negocio familiar: la unidad, el compromiso y la confianza.

NECESIDAD

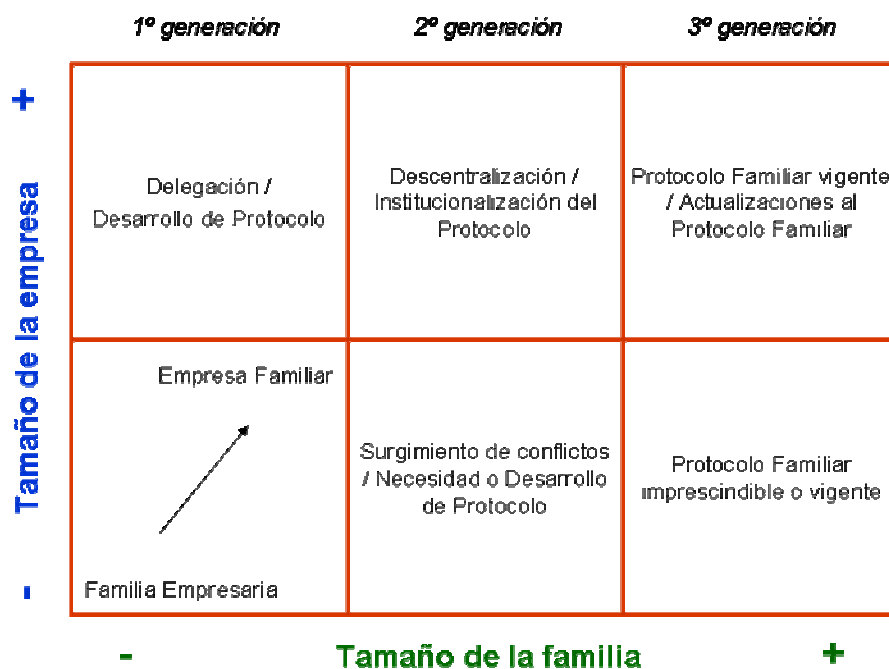
La necesidad de un **PROTOCOLO FAMILIAR** aumenta según el tamaño de la empresa y la incorporación de nuevas generaciones.

A partir del momento en que se produce el pasaje de Familia Empresaria a Empresa Familiar, su necesidad se va volviendo cada vez más notoria.

Si la familia es pequeña pero la empresa ha alcanzado proporciones importantes, es al menos necesario establecer algún tipo de políticas de delegación y comenzar a desarrollar un **PROTOCOLO FAMILIAR**, pues el fundador no podrá “estar en todo”.

Con la incorporación de una segunda generación, de acuerdo al tamaño de la empresa, pueden surgir conflictos que evidencien la necesidad de un **PROTOCOLO FAMILIAR**. Las empresas de mayor tamaño suelen requerir políticas de descentralización avanzadas y un **PROTOCOLO FAMILIAR** institucionalizado.

Por último, cuando las Empresas incluyen a la tercera generación o más, es necesario contar con un **PROTOCOLO FAMILIAR** vigente, que incluya prevea revisiones y actualizaciones periódicas.



CONSTRUCCIÓN

La construcción de un **PROTOCOLO FAMILIAR** es un proceso que requiere tiempo para alcanzar un resultado exitoso, por eso es importante es importante contar con paciencia, esfuerzo y voluntad.

Se sugieren los siguientes pasos a seguir:

1. Elección de un guía y facilitador.

Elección de una persona guía, responsable de la organización y el temario. Puede ser un integrante de la familia o un asesor externo.

2. Fijación de reuniones.

Armado de reuniones en las que los miembros de la familia brinden sus opiniones acerca de la empresa, los problemas que ven y las posibles soluciones que encuentran. Es importante establecer un calendario de reuniones que sea respetado por todos los integrantes del grupo familiar.

3. Proceso de diagnóstico (opcional).

Evaluación del estado actual de la empresa y cuáles son sus objetivos para el futuro.

4. Desarrollo de temas.

Desarrollo de los temas que compondrán cada capítulo del Protocolo Familiar. Se pueden armar diferentes comisiones para que desarrollen los mismos o diferentes temas por separado, de acuerdo al interés de los integrantes de la familia.

5. Presentación de PROTOCOLO FAMILIAR borrador.

Elaboración de un primer borrador, que luego deberá ser ajustado.

6. Ajustes.

Aclaración de los contenidos que permanezcan confusos y búsqueda de soluciones consensuadas frente a disensos.

7. Firma de Documento final.

Esta aceptación implica la puesta en vigencia.

8. Revisiones.

Se sugiere revisarlo cada uno o dos años.

CONTENIDO

Como el **PROTOCOLO FAMILIAR** es algo particular e inherente a cada empresa, su contenido dependerá de los valores, las necesidades y los planes para el futuro de la familia que lo redacta.

Sin embargo, a modo orientativo se sugieren algunos temas que pueden formar parte de su contenido:

- Misión, visión y valores de la familia que se transmitirán a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Mecanismos que garanticen el mantenimiento de buenas relaciones y la resolución de conflictos.
- Participación de la familia en la dirección y control de la empresa.
- Apertura o restricciones en cuanto al ingreso de nuevos miembros de la familia.
- Canales de comunicación entre la familia y la empresa.
- Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales.

- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, franquicias, etc.
- Preparación de las siguientes generaciones: Plan de formación de directivos, desarrollo de la capacidad de liderazgo, métodos de selección y evaluación.
- Relaciones con los parientes políticos: testamentos, procesos de decisión en torno a las propiedades, etc.
- Políticas de elección y retiro de los líderes familiares.
- Funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa.
- Políticas para las transacciones accionarias: Derecho de preferencia.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades, para los miembros de la familia que gestionan la empresa, para los socios que no la dirigen y para familiares no socios.

ASPECTOS LEGALES

En algunos casos, el **PROTOCOLO FAMILIAR** incluye previsiones que sólo tienen fuerza moral ya sea porque así lo quieren las partes o porque se refieren a una materia no imponible desde lo jurídico. Sin embargo, algunos aspectos del **PROTOCOLO FAMILIAR** tienen valor jurídico y son exigibles.

La combinación y el equilibrio del aspecto moral y del legal es clave para su éxito. Los aspectos jurídicamente exigibles reducen la riqueza del **PROTOCOLO FAMILIAR** ya que al enmarcarlo en la ley general, muchas veces pierde su esencia. No obstante, entendiendo que hay intereses económicos en juego, es conveniente darle un formato que lo valide y permita exigirlo ante la Justicia.

De todas maneras, si no existe un componente moral tan o más fuerte que el jurídico quienes no se sientan involucrados en el proyecto tratarán, aún en el ámbito legal, de quebrantar su espíritu.

OTROS BENEFICIOS

Si la confección del **PROTOCOLO FAMILIAR** se realiza con compromiso, además de desarrollar capacidades para conversar de temas conflictivos y legislar las relaciones entre la familia y el negocio, esta herramienta puede otorgar otras ventajas:

- Permite identificar las *grandes tendencias* de una familia que, si no son advertidas a tiempo, tienden a repetirse en las siguientes generaciones
- Obliga a pensar la *visión de la empresa* para el largo plazo
- Consolida las *estructuras de gobierno* adecuadas para que el sueño del fundador pueda mantenerse a lo largo de las generaciones

De esta manera, el **PROTOCOLO FAMILIAR** se convierte en un *instrumento vital y estratégico* para los negocios familiares. Por ello es un documento que debe ser elaborado con tiempo y pensado para el largo plazo.

A MODO DE CIERRE

Para ser realmente eficaz el **PROTOCOLO FAMILIAR** debe ser el fruto del consenso entre los diferentes miembros de la familia, y no una imposición.

El desarrollo y codificación de un **PROTOCOLO FAMILIAR** consensuado, si bien no genera la inmunidad de la Empresa Familiar frente a los conflictos, definitivamente le otorga herramientas y mejora sus condiciones para afrontar situaciones difíciles, e incluso para propiciar que estas situaciones sean menos frecuentes.