

# EL PROTOCOLO EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

MELQUICEDEC LOZANO POSSO

*Ingeniero Industrial y Magíster en Economía Aplicada de la Universidad del Valle. Cali, Colombia. Ex Sejourista del Fonds León A. Bekaert, Bruselas, Bélgica. Curso y gira de estudios en Israel sobre "Sistemas de Apoyo a Pequeñas Empresas". Autor de varios artículos sobre Empresas Familiares y Espíritu Empresarial. Profesor titular de la Universidad Icesi. Director Académico y de Recursos Educativos del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.*

## RESEÑA

Debido a la escasa literatura existente en español sobre el tema de **protocolo familiar**, la presente ponencia se propone mostrar los rasgos característicos de esta importante carta de navegación para las familias en entornos empresariales. En primera instancia se aborda con brevedad el marco conflictivo que más frecuentemente se manifiesta en las empresas familiares y luego se ilustra sobre los principales soportes existentes para prevenir o evitar tal problemática. El trabajo muestra luego la razón de ser del protocolo resaltando los principales beneficios que se persiguen con los compromisos asumidos en él. Se muestran posteriormente los factores relevantes previos a la elaboración y se induce hacia una posible estructura guía, obviamente sujeta a modificaciones y ajustes para cada caso de empresa familiar.

El objetivo fundamental es proporcionar la inercia inicial a los interesados en esta temática para que su esfuerzo en la elaboración de un protocolo familiar se vea favorecido con algunas pautas que ayuden a clarificar ese proceso. El autor, sin embargo, hace un llamado a quienes conocen o tienen estudios sobre este tema, para que manifiesten los criterios, aportes o sugerencias que puedan contribuir a la complementación y mejora de este documento. Al respecto, toda nuestra disposición e interés están abiertos.

## 1. INTRODUCCION

En su permanente interés por el estudio de las empresas familiares, el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial - CDEE, de la Universidad Icesi, ha publicado varios trabajos que se han generado paulatina-

mente fruto del esfuerzo que empezamos desde 1990 en este importante ámbito de las organizaciones. Con este escrito no sólo se da continuidad a estos esfuerzos sino que se intenta ofrecer un marco conceptual integrado de los diversos rasgos del protocolo familiar, como documento de la familia que establece unas reglas de juego de ésta frente a los negocios de su propiedad.

Tratar el tema del protocolo reviste una importancia suprema para las empresas, pues es un medio que:

- a) Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.
- b) Tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- c) Aporta en la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica.
- d) Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.
- e) Contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

Estos asuntos animan a trabajar con la convicción de que se está contribuyendo con la continuidad de las empresas familiares, lo cual, al lograrse, involucra un efecto positivo en la dinámica económica.

Indudablemente el mero protocolo familiar no es suficiente, pues ciertos ángulos de la familia han de tratarse a través de otras herramientas o medios que son complementarios a aquél; sin embargo, su nivel de relevancia es día a día más exaltado por diversos expertos del mundo, al punto que las empresas familiares actualmente en funcionamiento y aqué-

llas que habrán de crearse en el futuro, cada vez se verán más presionadas a tener en cuenta este importante elemento dentro de las consideraciones de familia y dentro de las tareas organizacionales.

Debemos advertir, no obstante, que ni este documento ni algún otro que se publique sobre protocolo familiar debe ser tomado a la letra muerta. Cada familia en términos empresariales es un caso particular y, por lo tanto, deberá también tener su protocolo particular. Aunque existen situaciones muy similares de un negocio a otro, no se debe olvidar que también las hay muy distintas. Este asunto es clave a la hora de poner en marcha la elaboración de un protocolo. Los comprometidos en ello requerirán información y documentos que les ayuden a entender el concepto y a dar los primeros pasos; en ello deseamos contribuir desde estas páginas.

## 2. PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque aún falta investigar en Latinoamérica sobre los orígenes y las consecuencias de los conflictos en las empresas familiares, la Literatura mundial existente sobre este tópico se ajusta en gran medida a las vivencias que se dan en las organizaciones de propiedad familiar de nuestro continente. Así se concluye de los escritos de Pithod-Dodero, Gabriela Torres, Alfred Osborne y Melquicedec Lozano. Por esta razón, en este punto no se hará un esbozo detallado del tema, sino un breve planteamiento esquemático que nos servirá de ambientación para el siguiente punto y, junto con éste, de marco para abordar el numeral cuatro.

Basados en nuestra experiencia de casi diez años en este fascinante campo, mostramos a continuación los principales problemas que se presen-

tan en las empresas familiares y las causas más frecuentes que explican su aparición:

### **Problema**

### **Causas probables**

Disgustos entre padre e hijos.

- \* El padre se entromete demasiado.
- \* El padre rompe las reglas.
- \* El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.
- \* El padre “impone” más que delega.
- \* El hijo no acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa.
- \* El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.
- \* El fundador retirado sigue “inmiscuyéndose” en su función anterior.
- \* Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar.
- \* El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.

“Choques” entre hermanos.

- \* Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.
- \* Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa.
- \* La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.
- \* No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.

Sucesión inadecuada o inexistente.

- \* Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.
- \* No se prepara a los potenciales sucesores.
- \* No se planea el proceso de sucesión.

## Problema

## Causas probables

Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias.

- \* No hay protocolo familiar.
- \* El pionero se amarra al poder.
- \* Los posibles sucesores temen tomar las riendas.
- \* No se plantea un mando único sino que se divide el poder.
- \* Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.
- \* Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.

- \* Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional.
- \* Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.
- \* Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.
- \* Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia.
- \* La familia hace pocos sacrificios con las ganancias al traducirlas en gran medida en dividendos.

Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.

- \* No se remunera adecuadamente.
- \* No se brindan espacios para la capacitación.
- \* Existe poca libertad para trabajar con creatividad.
- \* No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal.
- \* El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.

## Problema

Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia.

La empresa no crece.

Poco compromiso de miembros activos en la empresa.

## Causas probables

- \* Existencia de nepotismo.
- \* Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia.
- \* Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares.
- \* Contratación de familiares sin preparación.
- \* Resistencia a promover al desarrollo de miembros ajenos, aun teniendo el merecimiento suficiente.
- \* La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros.
- \* No se invierte en tecnologías recientes.
- \* No se actualizan los procesos administrativos.
- \* Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o, bien, un temor por los mercados externos.
- \* Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.
- \* Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.
- \* Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial.
- \* Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio.
- \* La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros. Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos.

## Problema

Conflictos con socios no familiares.

## Causas probables

- \* Desacuerdos en la destinación de las ganancias.
- \* Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.
- \* Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa.
- \* Desacuerdos en los planes futuros.

Comunicación inadecuada.

- \* Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder.
- \* Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. Se acumulan rencores.
- \* No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.

Es innegable que la problemática mostrada anteriormente requiere mecanismos o medios en los cuales nos podamos apoyar para darle el tratamiento adecuado. Las diversas situaciones descritas, con sus correspondientes causas, ameritan cualquier esfuerzo que hagamos para reducir o desterrar su presencia en el contexto de la empresa familiar. A continuación se mencionan las “herramientas” más frecuentemente utilizadas hoy para abordar tales asuntos.

### 3. SOPORTES EN LA PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La problemática de la empresa familiar, como se puede deducir de lo expuesto anteriormente, es bastante compleja; sin embargo, mediante un trabajo de muchos años, los investi-

gadores y estudiosos del tema han identificado herramientas de alta valía en el tratamiento de las situaciones conflictivas. El autor del presente trabajo menciona las más importantes que ha detectado en su trazar de varios años en este campo:

- \* El manifiesto o protocolo familiar.
- \* La planeación estratégica en la empresa familiar.
- \* Planeación de la sucesión.
- \* Tratamiento de la relación intrafamiliar.
- \* Implantación de la asamblea familiar y el consejo de familia.
- \* Estudio de las transiciones al interior del sistema familia-empresa.
- \* Conocimiento de las tendencias de la empresa familiar en el mercado.

En realidad un buen plan estratégico de la empresa familiar acoge dentro de sus políticas la elaboración del protocolo y del plan de sucesión. Sin embargo, por ser dos componentes de tanta importancia en este tipo de sistemas organizacionales, se listan por separado, pues su concepción ha de tener en cuenta factores de alta sensibilidad que exigen amplias dedicaciones de tiempo.

Por otro lado, la implantación de la asamblea familiar da lugar a los foros empresariales donde se debaten todos los asuntos de familia relacionados con la empresa o empresas de su propiedad. De los primeros foros surge el consejo de familia o representantes de la asamblea, conformado por unos cinco miembros familiares serios, confiables y comprometidos con sacar adelante tanto los intereses de la empresa como los de la familia. Generalmente al consejo de familia se le da potestad para que pule y redacte el documento final del protocolo discutido en los foros y para que maneje el fondo para venta y compra de acciones. De otra parte, en los foros puede determinarse la necesidad de mejorar la relación intrafamiliar del grupo o de algunos miembros en particular mediante la contratación de asesores expertos que además de un buen conocimiento de las relaciones interpersonales también conozcan la dinámica con la cual funciona el sistema familia - empresa.

Si los miembros de la familia propietaria están de verdad interesados en posicionar sus negocios adecuadamente y proyectarlos con fuerza hacia el futuro, deberán estar al tanto de las transiciones que se den o han de darse al interior del sistema fami-

lia-empresa, ya sea generadas por asuntos de familia o por actividades del negocio, pues los unos influyen sobre las otras y están en permanente transición. Así mismo, deberán estar al tanto de las nuevas tendencias en el crecimiento y expansión que se presentan en el mercado, tales como las alianzas estratégicas y las fusiones, pues aunque no se trata de entrar en ellas porque sí, es importante considerarlas dentro del abanico de opciones de la empresa para su futuro. Igualmente, aspectos como las capitulaciones, más frecuentes cada día, no deben ser desconocidos por los miembros de las familias propietarias.

Es claro que cada una de estas herramientas, todas ellas interrelacionadas, requieren un examen amplio y minucioso, trabajo que haremos aquí sólo para el caso del protocolo familiar, asunto particular que nos compete.

#### **4. EL PROTOCOLO O MANIFIESTO FAMILIAR**

##### **4.1. ¿De dónde surge?**

De protocolo familiar prácticamente se ha venido a hablar en los últimos tres lustros del siglo xx; pues antes, tres razones principales no forzaban a su elaboración: en primera instancia, la seriedad de la palabra empeñada. Esta era como un sello en la boca de quien profería algún compromiso y además era bien captada por quienes escuchaban y asentían en cumplir lo pactado. Tal actitud no requería siempre documentos donde se expresara por escrito lo que se pretendía llevar a cabo. Desafortunadamente el sello de los pactos verbales

desapareció y obligó a pactar todo por escrito.

En segunda instancia, hasta los años setenta la mayoría de las empresas familiares no precisaban adherir socios ajenos a la familia; pues, por un lado, el mercado no se había abierto a la medida del orden actual, por otro, se manejaban menos variables en la operación de los negocios. Aspectos como la competencia, la actualización permanente y la innovación no eran tan exigentes. Estas dos razones hacían que no se necesitaran altas inversiones para operar adecuadamente, por lo cual el capital tendía a provenir de los recursos de los propios familiares que confiaban entre sí y no hacían necesario poner ciertas normas por escrito; aunque esto más adelante acarrearía dificultades. La aparición de capitales externos a la familia ha presionado a considerar las reglas de juego por escrito.

Finalmente, los últimos quince años han sido testigos de cambios radicales en el concepto de familia, lo que ha trascendido al ámbito empresarial originando fraccionamientos o disminuciones del patrimonio del negocio debido a intereses personales, sobre todo cuando entran en él generaciones distintas de la pionera, cuando no se administra adecuadamente o cuando se generan conflictos entre familias. Esta situación ha obligado a poner los puntos sobre las íes, a dejar las cosas claras y a tratar todo por escrito.

En síntesis, el protocolo surge como consecuencia de que la familia no debe separar la planeación estratégica de la empresa de la planeación estratégica familiar. Aunque los planes son distintos, el uno está in-

fluenciado por el otro y por lo tanto han de ser complementarios, dándose fuerza mutuamente; para esto la empresa requiere que los miembros de la familia determinen el grado de compromiso frente a la compañía. Recordemos que a medida que aumenta el número de miembros de la familia también hay más opiniones e ideas y esto dificulta las cosas si previamente no se ha establecido una carta de navegación en la cual hayan participado todos.

#### 4.2. ¿Qué es?

En pocas palabras el protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa.

El protocolo es ante todo un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En él la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. Este documento, manifiesto o enunciación trae beneficios importantes para la familia y la empresa, pues como lo manifiesta Peter Leach en su libro sobre empresas familiares: “Las familias que enfrentan el futuro unidas, y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que sólo reaccionan ante los acontecimientos”.

Estas palabras de Leach han sido comprobadas por nosotros cuando en

ocasiones hemos preguntado sobre el protocolo a familias propietarias que lo tienen elaborado y las respuestas han sido siempre en defensa de la existencia del documento y en detrimento del período durante el cual la empresa operó sin él.

De todas maneras, no se trata de indicar que con el protocolo, y una familia comprometida con él, los problemas desaparecerán, pero lo que sí podemos afirmar es que se logrará un mejor manejo de las situaciones difíciles y una disminución en la aparición de éstas.

#### 4.3. Proceso de concepción

El protocolo familiar se debe concebir en un marco que favorezca todo ese proceso que empieza con el interés de alguno de los miembros y finaliza con su elaboración y aprobación por parte de toda la familia. Obviamente no se debe olvidar su revisión periódica para hacer los ajustes del caso cuando sean necesarios. Veamos los principales asuntos al respecto:

**Interés inicial.** Generalmente la inquietud por hacer un protocolo en la empresa de la familia se origina por la iniciativa de uno o varios miembros que a través de algún evento, los medios de información o el diálogo informal con alguna persona, se enteran del concepto. La inquietud se lleva al ámbito familiar y comienzan los primeros brotes de interés por la gestión del protocolo.

**Primera reunión.** Los más interesados empiezan a generar la expectativa entre los miembros restantes hasta que se logre efectuar la primera asamblea familiar, es decir, la primera congregación de todos los miem-

bros de la familia con propósitos familiares y empresariales. Esta primera asamblea da lugar al primer foro familiar, en el cual se expresará la intención de la reunión y se debatirán los primeros asuntos al respecto. Debe incluir una inducción inicial sobre la importancia de estar en armonía tanto para la familia como para la empresa, y debe considerar también un mensaje introductorio sobre la importancia de conservar la empresa y contribuir en su continuidad. En este foro inicial se debe elegir un moderador y ojalá también cuatro o cinco miembros que representarán a la asamblea y que conformarán el consejo de familia. Estas personas deberán tener un alto compromiso con su rol y ejercer con seriedad, lealtad e imparcialidad la representación que les ha sido confiada. Así mismo, en este primer foro, se institucionalizarán tanto la asamblea familiar como el consejo familiar y se determinará la periodicidad de los foros. De ser posible se organizarán los comités de apoyo y otorgar de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia.

**Segunda reunión.** Entre la primera y la segunda reunión debe dejarse un tiempo prudencial de tal forma que los miembros de la familia analicen tranquilamente lo vivido en la primera y definan en qué podrían y desearían colaborar. Esta reunión es la indicada para organizar los comités de apoyo, otorgando de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia. Estos comités podrán ser: de liquidez, de formación, de evaluación, de remuneración y de dirección. Sin embargo, el primer paso es exponer ante los

demás todos los resentimientos, envidias, rabias y demás que cada uno lleva en su corazón. Aquí juega un papel fundamental el moderador del foro, que debe ser ojalá una persona seria de fuera de la familia. Este no estará allí para resolver los problemas sino para conducirlos en la toma de decisiones de los miembros. Si una vez hechas las debidas intervenciones se detecta que la relación entre algunos está deteriorada y que no hay suficiente armonía en el grupo, se deberán programar talleres para mejorarla y el avance en la elaboración del protocolo deberá darse cuando las condiciones determinen que el ambiente es saludable para ello.

**Reuniones posteriores.** Los foros siguientes deberán lograr un avance paulatino en los acuerdos entre miembros y en la definición del protocolo. Para la tercera reunión ya debería haber un primer bosquejo a ser sometido a consideración de los asistentes. Los puntos sobre los cuales la asamblea no pueda ponerse de acuerdo, podrían delegarse a los integrantes del consejo de familia para no detener el proceso en asuntos que sabiamente pueden ser comercializados por éstos.

Por otro lado, el moderador hará bien en conversar previamente con los principales responsables de la empresa para facilitar la conducción de los foros.

**Proceso final.** Después de largas deliberaciones la familia estará en condiciones de realizar una redacción final del protocolo, que deberá ser aprobado por todos los miembros participantes. De allí en adelante la periodicidad de las reuniones podrá ser más espaciada y tendrán los siguien-

tes objetivos principales: informar a los miembros sobre los asuntos de actualidad del contexto empresa-familia; resolver situaciones concernientes a lo pactado y hacer los ajustes que el protocolo exija como consecuencia de las transformaciones en la familia, en la empresa, en el mercado objetivo y en el mundo en general. El consejo de familia deberá tener una actitud vigilante frente a todo esto y luchar por una mejoría permanente del escenario empresa-familia; además, propenderá a un buen manejo de los fondos para compraventa de acciones y capital de riesgo; un veedor custodiará el libro de actas del consejo familiar y mantendrá los registros de los integrantes. Es probable que no todos los miembros estén de acuerdo con todas las cláusulas, pero deberán sujetarse al número de votos definido como mayoría para las aprobaciones correspondientes. Aquéllos que no quieran participar deben manifestarlo y no ser obligados, pero deberán acogerse a lo que finalmente quede consignado en el protocolo. Todo este proceso, que en la práctica se hace largo y dispendioso, está encaminado por encima de todo a definir y a poner en práctica los mecanismos que logren la perennidad de la empresa a través del tiempo.

## 5. ELEMENTOS RELEVANTES DE SU ELABORACION

Hacer realidad el protocolo familiar induce a tener en cuenta factores previos que deben ser conocidos por todos los miembros de la familia. Su aceptación e inmersión en ellos fomentará un ambiente de agrado y de respeto mutuo. He aquí los más importantes.

### 5.1. Libertad

Todos los miembros de la familia implicados en la empresa deberán tener la libertad suficiente para expresar su pensamiento en las asambleas familiares. Ninguna persona deberá tener preferencias sobre otra a la hora de dar oportunidades para expresar lo que se desea. También es importante tener claro que en ninguna circunstancia debe haber presiones y todos deben sentirlo de esta forma, pues lo que se busca es el bien para todos.

### 5.2. Pacto de honor

El protocolo familiar debe ser un pacto de honor, un pacto de caballeros entre quienes lo firman. Este compromiso debe estar basado en el amor y en la confraternidad de la familia. Cada implicado deberá apoyar los términos convenidos, y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, presentará su propuesta cuando la asamblea dé lugar a los foros de modificaciones o enmiendas al protocolo. Entretanto tomará una actitud de respeto y en ningún momento hará comentarios o mostrará actitudes que estropeen los esfuerzos del resto de miembros por lograr más políticas sanas y de beneficio conjunto. Este pacto de honor es un compromiso con todos los participantes, con la familia y con la empresa; por lo tanto, todos deben concientizarse con anticipación de esta responsabilidad que se asume y encararla con seriedad y madurez.

### 5.3. Valores de la familia

Si bien es cierto que los valores que se fomentan varían de familia a familia, cada una de éstas posee al

menos algunos que son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa. Debe haber en todas las personas adultas una permanente preocupación por enseñar y transmitir buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior. Una familia que obre con este proceder estará en condiciones de preparar un protocolo y de ponerlo en marcha con más probabilidades de éxito.

### 5.4. Relación intrafamiliar

Es indispensable que al comenzar el proceso de elaboración del protocolo la familia tenga un ambiente de armonía que lo facilite. La primera asamblea puede ser el medio a través del cual se palpe la condición del clima existente. De no haber condiciones adecuadas es recomendable empezar con expertos profesionales la mejora de la relación intrafamiliar, aunque esto implique el retraso en la iniciación del manifiesto. Como bien lo expresa Lair Ribeiro en una frase publicada en la página siete del diario *Portafolio* del 28 de julio de 1999: “El mejor momento para reparar un tejado es cuando el tiempo está estable y brilla el sol”.

El protocolo no debe desarrollarse en momentos en que se está en conflictos de poder. Por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si éstas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos sino para que no se produzcan. Debe prepararse y desa-

rollarse cuando aún no han surgido problemas graves en el sistema empresa-familia y no debe esperarse a que estos aparezcan y tomen fuerza para poder arrancar.

## 6. ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO

### 6.1. Contenido

El protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria crea conveniente y haya considerado en los foros de las asambleas familiares. Su contenido dependerá por lo tanto de la misma familia, de sus creencias, sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y respecto a sí mismos. No debe ser tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-empresa ni tan largo y detallado que haya que sujetarse permanentemente a él, inclusive para asuntos triviales. El protocolo debe exponer las políticas de vanguardia, los derroteros principales de la relación empresa-familia. Debe contener como mínimo los siguientes temas:

- \* Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- \* Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- \* Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- \* Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- \* Políticas de compensación, in-

cluida la de distribución de utilidades.

- \* Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.
- \* Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- \* Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- \* Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, Joint Venture, etcétera.
- \* Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- \* Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- \* Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares. Capitulaciones.
- \* Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.
- \* Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- \* Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.

- \* Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- \* Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- \* Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- \* Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- \* Evaluación del desempeño empresarial.
- \* Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- \* Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

## 6.2. Estructura general

### Ejemplo A

1. Manifestación del compromiso.
2. Filosofía de la gestión y principales objetivos.
3. Cargos, requisitos y remuneración.
4. Parientes, familiares políticos y socios no familiares.
5. Elección y requisitos del cargo de dirección más alto.
6. Derecho al voto y a la propiedad.

7. Conformación de la junta directiva. Funciones principales.
8. De la asamblea familiar. Periodicidad y finalidad.
9. Consideraciones sobre empleados no-familiares.
10. Enmiendas.

### Ejemplo B

1. Marco de operación
  - 1.1. Misión y visión.
  - 1.2. Valores a fomentar.
  - 1.3. Efectos sobre la familia y los valores, provenientes de la sociedad.
  - 1.4. Condiciones, relaciones y apoyos necesarios para triunfar.
  - 1.5. Esfuerzos para avivar las esperanzas y sostener los valores.
2. Constitución.
  - 2.1. Políticas de participación.
    - 2.1.1. Preparación de los miembros.
    - 2.1.2. Traslados de un cargo a otro.
    - 2.1.3. Salidas de la empresa.
    - 2.1.4. Parientes políticos.
    - 2.1.5. Asunción de compromisos.
  - 2.2. Liderazgo y plan de dirección.
    - 2.2.1. Plan de educación.
      - Formación en empresa.

- Información sobre la propiedad y los planes de sucesión.
- Apoyo a las metas personales, profesionales y a las necesidades de cada miembro.

#### 2.2.2. Plan de participación.

- Transmisión de la historia familiar y empresarial. Testimonios, documentos.
- Institucionalización de la cultura y las tradiciones de alto significado de la familia.
- Manifestación de los intereses de participación de cada miembro.

#### 2.2.3. Plan de beneficios.

- Formación y desarrollo del personal.
- Relación y vínculos con el sector y la sociedad.
- Actitud filantrópica.
- Distribución de utilidades.
- Plan de contingencias familiares.
- Apoyo a nuevas ideas y montaje de empresas.
- Bienestar económico y libertad personal.

#### 2.2.4. Plan para administrar la dirección familiar.

- Local y recursos necesarios.
- Presupuesto, fondos, valores.

#### 2.2.5. Plan para la armonía familiar.

- Reuniones de integración.
- Mejora de la relación intrafamiliar.
- Viajes, excursiones, paseos.

### 3. Programa familiar.

#### 3.1. Puntos a tratar.

#### 3.2. Programa, lugar y fecha.

#### 3.3. Asignación de tareas y su preparación.

#### 4. Modificaciones al protocolo.

### Ejemplo C

1. Visión y misión de la familia frente a la empresa.
2. Cláusula Primera: Objeto del protocolo.
  - 2.1. Preservar la integridad y la unidad.
  - 2.2. Prever mecanismos de solución o prevención de conflictos.
3. Cláusula Segunda: Principios y valores de la familia y la empresa.
  - 3.1. Código ético.
  - 3.2. Valores y creencias fundamentales.

4. Cláusula Tercera: Solución de conflictos.
    - 4.1. Compromiso de solución amigable.
    - 4.2. Recurrencia al arbitramento.
  5. Cláusula Cuarta: Propiedad.
    - 5.1. Ofrecimiento preferencial a consanguíneos.
    - 5.2. Fondo de contingencias y readquisición de partes del capital.
    - 5.3. Conformación de un comité de liquidez.
    - 5.4. Capitulaciones.
  6. Cláusula Quinta: Dirección y gestión.
    - 6.1. Asamblea de familia, consejo de familia.
    - 6.2. Comités.
    - 6.3. Consejo directivo.
    - 6.4. Requisitos para hacer parte del consejo directivo.
    - 6.5. Cargos directivos más altos.
    - 6.6. Distribución y reinversión de utilidades.
  7. Cláusula Sexta: Relación intrafamiliar frente al entorno.
    - 7.1. Armonía familiar.
    - 7.2. Reuniones en procura de las buenas relaciones.
    - 7.3. Planes conjuntos de recreación y diversión.
  8. Cláusula Séptima: Familia allegada y miembros no familiares.
    - 8.1. Vinculación de familiares y parientes.
    - 8.2. Consideraciones para trabajadores no familiares.
  9. Cláusula Octava: Compromiso de la familia con la empresa.
    - 9.1. Esmero por la excelencia.
    - 9.2. Relaciones gana - gana.
    - 9.3. Respeto por las jerarquías.
    - 9.4. Manejo apropiado de los flujos económicos.
    - 9.5. Obtención de competencia con los negocios familiares.
  10. Cláusula Novena: Modificaciones al protocolo y derecho al voto.
  11. Firma de compromiso.
  12. Anexos.
- 6.3. Plan de ejecución del protocolo**  
 Una vez elaborado el protocolo familiar, un primer plan de ejecución a cinco años es aconsejable y podría contener los siguientes puntos:
- \* Capacitación.
  - \* Plan de sucesión y retiro.
  - \* Socialización de los miembros de la familia y transmisión de valores.
  - \* Cronograma.
  - \* Presupuesto (a 5 años).
  - \* Financiación (a 5 años).
  - \* Supervisión.

### 6.3.1. **Capacitación**

- \* ¿Quiénes requieren capacitación para cargos de dirección?
- \* ¿Qué tipo de capacitación?
- \* ¿Qué duración tiene?
- \* ¿Dónde la van a recibir?
- \* ¿Cuándo iniciarán?

### 6.3.2. **Sucesión y retiro**

#### • **Sucesión**

- \* Trabajar mínimo ..... años en una empresa diferente.
- \* Terminar estudios de .... en el año ....
- \* Asumir cargo y ejecutar por un mínimo de ..... años.
- \* Asistir a juntas de socios a partir de ... y por un mínimo de .... años.
- \* Ejecutar con el miembro saliente proyectos conjuntos por ... meses.
- \* Tomar cargo en cuestión mediante inducción de .... meses.
- \* Asumir cargo completamente a partir de ....

#### • **Retiro**

- \* Identificar opciones para después del retiro.
- \* Ejecutar proyectos conjuntos con el sucesor durante un mínimo de ..... meses, a partir de .....
- \* Ingresar a opción de post - retiro escogida, a partir del año....

### 6.3.3. **Socialización de los miembros de la familia**

- \* Llevarlos a la empresa desde edades tiernas.
- \* Promover la historia empresarial.
- \* Organizar y difundir álbum, vídeo y filmas sobre la empresa.
- \* Hacer visitas a otras empresas.
- \* Ejecutar foros mediante las asambleas familiares y elegir el consejo familiar.
- \* Circular entre los miembros familiares información que origine gusto por los negocios.
- \* Estimular a los jóvenes su asistencia a eventos o certámenes asociados al mundo empresarial y al sector de la empresa de la familia.
- \* Generar espacios de la conversación informal donde se comente a los más jóvenes acerca de la importancia de la empresa y los aspectos agradables de la misma.
- \* Mediante el ejemplo, los medios audiovisuales y las conversaciones transmitir desde la niñez valores profundos: solidaridad, respeto, sinceridad, honradez, justicia, amor, comprensión y actitudes de alta categoría: creatividad, motivación al logro, independencia, autonomía, autoconfianza, laboriosidad, perseverancia, riesgo moderado.

### 6.3.4. **Cronograma**

Se preparará un gráfico de actividades Vs tiempo a cinco años con el fin

de visualizar claramente el panorama a seguir y con el propósito de tener un elemento de control y seguimiento.

### 6.3.5. **Presupuesto**

La familia deberá tener claridad sobre el costo que implicará la ejecución del protocolo para los primeros cinco años, para lo cual elaborará un presupuesto donde se involucren todos los rubros que impliquen ingresos o egresos durante este tiempo.

### 6.3.6. **Financiación**

- \* Identificación de fuentes de recursos.
- \* Fuentes elegidas.
- \* Costo financiero.
- \* Efecto sobre las utilidades o el fondo de liquidez.

### 6.3.7. **Supervisión**

- \* Personas comprometidas.
- \* Tiempo en supervisión.
- \* Emisión de boletín informativo.

## 7. **COMENTARIOS FINALES**

Para finalizar nuestro propósito de brindar un primer panorama del protocolo familiar a aquellas empresas que debutan en su elaboración, mencionaremos algunos aspectos que no debemos pasar por alto.

En primera instancia digamos que, dadas las condiciones actuales del mercado mundial, los protocolos deberán flexibilizar aquello de mantener las acciones o la prioridad sólo

entre familiares, pues la empresa puede perder opciones importantes de crecimiento e incluso de supervivencia; sin embargo, las alternativas en este sentido deben estudiarse cuidadosamente para que la venta de acciones no sea el resultado de problemas familiares o económicos de la empresa, sino de unos propósitos de crecimiento y mayor consolidación.

Acudir a las alianzas estratégicas, los Joint Venture o el mercado bursátil representan opciones para que la empresa continúe y crezca y no necesariamente implica ceder el control. Las fusiones y adquisiciones no son únicamente para las grandes empresas, las PyMes también pueden aprovechar los beneficios que se obtienen de esta clase de acuerdos.

Aun si se mantuviera la propiedad en manos de la familia gestora, aquélla puede caer paulatinamente en manos extrañas, perdiéndose el carácter de familiar. Para ello es necesario considerar la posibilidad de las capitulaciones previas a los matrimonios que se lleven a cabo por parte de propietarios.

Por otro lado, con el fin de contar con elementos de juicio distintos e imparciales, la junta directiva de la empresa familiar debe tener al menos dos integrantes externos que no sean familiares, ni empleados, ni clientes, ni proveedores; es decir, que no tengan relación directa con la organización.

Como otra consideración importante el presente autor recomienda, con el tiempo, excluir la familia de la administración de la empresa y concen-

trarla únicamente en los cargos de dirección. En casi todos los casos, excluir a los parientes políticos, salvo eventos excepcionales de alguien muy competente y un comprobado nivel de lealtad y responsabilidad muy alto.

Finalmente, se sugiere a las empresas recién creadas hacer un bosquejo inicial del protocolo, el cual habrá de ser sometido al resto de miembros para irle dando cuerpo al documento y determinar desde un principio las reglas de juego en el sistema empresa-familia. Sin embargo, como la empresa apenas está “aterrizando” sus planes de ejecución, no es conveniente formalizar un protocolo hasta pasados al menos tres años, cuando ya todos los implicados con la organización tengan claro lo que desean para ella y para sí mismos.

## 8. AGRADECIMIENTOS

El autor agradece muy especialmente a los distintos empresarios con los cuales ha tenido contacto en los seminarios y cursos que sobre empresas familiares y espíritu empresarial ha orientado; así como también a las familias invitadas a la Universidad para recibir el beneficio de sus testimonios junto a la comunidad estudiantil. Igualmente al doctor Rodrigo Varela, director general del CDEE, y al doctor Francisco Piedrahíta, rector de la Universidad Icesi, por el importante apoyo que le han brindado a su trabajo, sus planteamientos y sus escritos en esta área, y por abrir el espacio para que desde agosto de 1999 se haya hecho realidad el ofrecimiento de la cátedra de Administración de Empresas Familiares a los

estudiantes de últimos semestres de la carrera de Administración de Empresas.

## 9. BIBLIOGRAFIA

### Artículos

- \* BORK David y otros. *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Editorial Garnica. Barcelona, España. 1997.
- \* *La Nota Económica*. Revista. Artículo: “Dinastías”. Noviembre 4 de 1997. Cali, Colombia.
- \* LOZANO POSSO, Melquicedec. *Características de la empresa familiar caleña*. Memorias, X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. 1996.
- \* LOZANO POSSO, Melquicedec y otros. *Asociarse con un familiar; ventajas y desventajas*. Memorias, XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. Cali, Colombia. 1997.
- \* LOZANO POSSO, Melquicedec. *La empresa familiar; factores contemporáneos y su influencia en la gestión*. Memorias, XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. San José, Costa Rica. 1998.
- \* PITHOD Abelardo, DODERO Santiago. *Análisis organizacional y análisis psicosocial de las empresas familiares*, Memorias, V Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial; Universidad Católica. Santiago, Chile, 1991.

- \* SILVERMAN Marc: Artículo: "En Colombia, la gente es muy emocional". Revista *Dinero*. Marzo 26 de 1999. Cali, Colombia.
  - \* TORRES Gabriela, *Retos y posibilidades de la empresa familiar en Antioquia*. Memorias, X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Medellín, Antioquia, 1996.
- Libros**
- \* LEACH Peter. *La Empresa Familiar*. Editorial Garnica, España, 1993.
  - \* GALLO Miguel Angel. *La Empresa Familiar*; tomos 3,4,5. IESE, 1996. Barcelona, España.
  - \* LANSBERG Iván. *Succeeding Generations*. Harvard Business School Press. 1999.
  - \* OSBORNE Alfred. *Cómo abordar la sucesión en empresas familiares*. Memorias, V Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Santiago, Chile, 1991.
  - \* PERREAULT Yvon G. *L'Entreprise Familiale*. Les Editions Transcontinentales, Fondation de L'Entrepreneurship. Montreal Quebec, Canadá. 1994.
  - \* PITHOD Abelardo, DODERO Santiago. *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1997.
  - \* SAMSON Alain. *Famille en Affaires*. Les Editions Transcontinentales, Fondation de L'Entrepreneurship. Montreal (Quebec), Canadá. 1994
  - \* WARD John L. *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1994. ☀