

El Protocolo Familiar y Empresario – Parte II

Por Roberto E. Bazán



Un protocolo familiar es un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo sincero y el consenso, que regulan la relación entre la familia y la empresa considerando también los aspectos societarios y patrimoniales. Es sin dudas el principal concepto estratégico para favorecer la trascendencia.

Protocolo familiar y empresario: ¿Moda o Compromiso?

Complementando lo expresado en la primera parte de este artículo es importante marcar que el protocolo además de ser un documento de probada legalidad contiene en su articulado un fuerte componente emocional dado que en el proceso de su construcción quienes han tomado parte del mismo debieron administrar correctamente sus emociones con el fin de evitar que primen las jerarquías naturales de las familias y la empresa. No es fácil lograrlo y en mucho depende de la calidad y experiencia del consultor o administrador del proceso.

Respecto a la pregunta del título a lo largo de los años de consultoría he podido observar que muchas empresas de propiedad familiar elaboran su protocolo pensando que el hecho de contar con este documento está garantizada la perdurabilidad de la empresa. Grave error. El Protocolo tiene valor real en la etapa posterior, su implementación. De allí mi referencia a que no debe ser tomado como una moda dado que

otras empresas lo han llevado a cabo y “estaría bueno que también nosotros lo tengamos”.

La elaboración del protocolo requiere un fuerte compromiso de quienes toman parte de su elaboración y un mayor compromiso en la implementación. Solo de esta manera se podrá evaluar periódicamente y ajustado al procedimiento que en conjunto hayan consensuado la necesidad de realizar algunos ajustes y agregados. Intento no alarmarlos pero el primer protocolo no suele ser el mejor y en sus revisiones periódicas se consigue aumentar la eficiencia de su contenido.

Mi recomendación es que en el armado del protocolo participen al menos dos generaciones de mayores. Esto le da sustancia al compromiso de su aplicación y evita que las generaciones siguientes no sientan que se les está imponiendo una serie de normas y acuerdos en los que han tenido oportunidad de haber sido escuchados y proponer sus perspectivas.

¿Moda o compromiso?. Evidentemente debe ser un compromiso que busca la perdurabilidad de la empresa, de las buenas relaciones familiares y societarias y un adecuado blindaje del patrimonio de la empresa.

¿Porque la necesidad de contar con un protocolo?

Partimos de la base que todos soñamos que la empresa que estamos manejando, seamos los fundadores o los herederos de la misma, sea perdurable en el tiempo. El protocolo es

posiblemente la mejor herramienta que existe en la actualidad para lograr que ese sueño se cumpla pero también para que los sueños de las nuevas generaciones se vean plasmadas en él. Superando esta instancia digamos romántica analicemos los requisitos que considero deben darse como un paso previo a iniciar el proceso de protocolización son los siguientes:

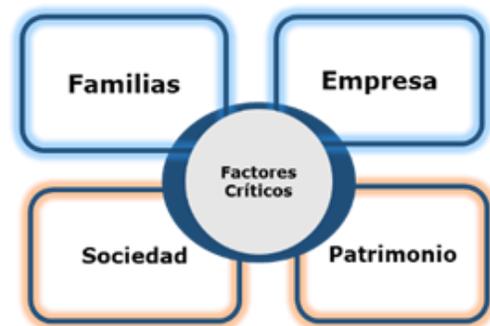
- 1.- No es condición excluyente que todos los que toman parte del proceso de armar el protocolo estén trabajando en la empresa.
- 2.- La participación no debe ser una imposición, por el contrario debe ser un acto voluntario. Es la única forma que se puedan comprometer en todo el proceso con objetividad y sentido corporativo
- 3.- Todos deben entender que en la construcción no solo se aborda el Ámbito de la empresa. También se trabaja y se buscan consensos sobre los otros tres Ambitos: las Familias, la Sociedad (formal o informal) y el Patrimonio. Obviamente no es necesario que todos sepan todo sobre los cuatro Ambitos, el mismo proceso facilita el aprendizaje.
- 4.- Debe primar el objetivo de consensuar todos los temas. Para ello se requiere una fuerte disposición por escuchar, exponer sus posiciones con argumentos las veces que sea necesario y ceder sin pensar que por este hecho se “ha perdido”.
- 5.- Finalmente: despojarse de sus roles habituales durante el proceso. Adoptar la posición de personas interesadas en lograr buenos acuerdos que sean sostenibles en el tiempo.

El protocolo es la garantía consensuada que en su implementación serán respetadas todos y cada uno de sus artículos. Insisto con lo antes dicho, es una “institución viva” que además de una correcta implementación requiere ser revisado periódicamente.

Los Ambitos y los roles

Son numerosos los temas que se abordan en la construcción del protocolo. Lo importante es tener en cuenta que se abordan situaciones vigentes y futuras, estas últimas con una alta probabilidad de ocurrencia.

Lo más importante es tener en cuenta en que Ámbito está los temas que llamamos críticos de manera de evitar la confusión lo que puede llevar a discusiones estériles que desmotivan la continuidad del proceso de protocolización. En el siguiente gráfico les presento los Cuatro Ambitos en los que se encuentran los temas que serán abordados:



En cada uno de los Ambitos se deben abordar los temas inherentes a ese ámbito. La confusión de los mismos o incluso la confusión de los roles dentro de cada ámbito podrían poner en peligro

la eficiencia del proceso y de hecho del protocolo. Veamos algunos ejemplos:

*1.- La sucesión o el recambio generacional –
Ámbito Empresa*

*2.- La protección o blindaje patrimonial - Ámbito
Patrimonio*

*3.- La participación o representación de las
familias en los órganos de gobierno – Ámbito
Familias*

*4.- El propiedad de la sociedad en manos de las
familias – Ámbito Sociedad*

Podrán decir ustedes que lo expuesto parece una obviedad pero no siempre lo que parece es la realidad. Veamos un ejemplo. Frente al tema de pensar en la sucesión o el recambio en el management de la empresa se debe priorizar a la empresa. Esto significa que el perfil del puesto que será ocupado en el futuro debe ser establecido en función de la Visión Compartida de dos generaciones. Pero esto no significa que un miembro de la familia “deba” ocuparlo por el solo hecho de ser familiar. No es un tema que debe ser resuelto en el seno de las familias; es un tema de alta racionalidad y de interés de todos por lo tanto el único Ámbito resolutivo debe ser la empresa. Es indudable que las familias pueden ejercer cierta presión pero la calidad del consultor o administrador del

proceso del protocolo debe conducirlo de manera objetiva propiciando la reflexión y evitando imponer soluciones.

Veamos otro caso, el de las cuestiones económicas de los familiares que trabajan y la de los socios. Todo lo que está relacionado con las retribuciones – remuneraciones, premios, bonus - de los familiares que trabajan en la empresa o prestan servicios a la misma debe ser resuelto en el ámbito de la Empresa mientras que la cuestión vinculada con los dividendos a distribuir debe ser definido en el ámbito de la Sociedad en el seno de la Asamblea Anual Ordinaria. Directorio y Asamblea son parte de éste último ámbito.

Ejes temáticos que puede contener el Protocolo

Es inoportuno estandarizar los temas que deben ser incluidos en el protocolo. Estos son identificados en la primera etapa del proceso y luego se incorporan los nuevos temas que surjan de la propia dinámica del proceso. De cualquier manera y como consecuencia de haber participado en alrededor de doscientos procesos de protocolización, algunos de los temas que siempre se presentan son los siguientes:

- 1.- *El proceso de recambio generacional en la gestión*
- 2.- *Las cuestiones vinculadas con los aspectos económicos de los familiares que trabajan en la empresa, los socios y los futuros sucesidos.*
- 3.- *El blindaje del patrimonio y de la sociedad.*
- 4.- *La profesionalización de los familiares vinculados con la empresa: directivos, trabajadores, directores actuales y futuros y prestadores de servicios externos.*
- 5.- *Las condiciones para que los familiares ingresen y se desarrollen en la empresa*

Es bueno recordar que el Protocolo Familiar y Empresarial es el documento que les dará respuesta a la reflexión vital que venimos exponiendo desde hace mucho tiempo:

Uno de los mejores negocios de las empresas de propiedad familiar es ANTICIPAR LO OBVIO

Roberto E. Bazán
Julio 2020