

Capítulo 6

Buenas prácticas basadas en aplicaciones reales de Protocolos Familiares en las empresas familiares en España

Alfonso Chiner Furquet

IESE Business School, Universidad de Navarra

achiner@iese.edu

Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.09>

1. Introducción

Después de finalizar la elaboración y defensa de la tesis doctoral sobre el Protocolo Familiar, en los últimos diez años he tenido la oportunidad de analizar la influencia que han tenido los Protocolos Familiares en la propiedad, gobierno y gestión en distintas Empresas Familiares de España que disponen de un Protocolo Familiar.

El seguimiento práctico con estas empresas familiares, de distinto tamaño, desde pequeñas y medianas hasta grandes, algunas incluso cotizando en la Bolsa de Valores, en distinto momento generacional y en distintos sectores, me ha permitido contrastar e inventariar una serie de razones por las que en ocasiones los Protocolos Familiares no han sido de utilidad para lograr los objetivos fundamentales para los que se habían elaborado, y por tanto establecer unas conclusiones sobre el grado de utilidad de los mismos.

Por otro lado, este análisis práctico sobre situaciones reales, me ha permitido también abstraer algunas buenas prácticas de las Empresas Familiares que han logrado avances importantes en la resolución de los retos a los que cualquier Empresa Familiar se enfrenta tarde y temprano y que cristalizan en poder llevar a cabo o no, sus procesos de sucesión con éxito.

Un aspecto a mi juicio fundamental y que conviene resaltar ya que tiene mucha importancia para validar la función preventiva de los Protocolos Familiares, es que los riesgos que afectan a las empresas familiares son plenamente identificables, predecibles en el tiempo y tienen mecanismos y sistemas de solución.

Por tanto, la finalidad de este capítulo es que este conocimiento conceptualizado y práctico sea útil en la elaboración de nuevos Protocolos Familiares, o de revisión de los actuales, para mejorar su influencia y eficacia en la resolución de los retos que cualquier Empresa Familiar tiene que afrontar a lo largo de su existencia con referencia a situaciones y circunstancias relacionadas con temas de poder, dinero y trabajo en la Empresa Familiar.

En este capítulo se exponen diez razones contrastadas que se han producido de manera recurrente en un amplio número de empresas familiares distintas, y que desde el marco académico, he ido conceptualizando.

Estas razones han sido causa de inutilidad del Protocolo Familiar a la hora de gestionar dificultades y encontrar soluciones a retos que han aparecido en la vida de estas empresas familiares. Una de las conclusiones de esta investigación práctica es que también, al lado de cada una de estas razones, se identifican buenas prácticas a seguir para superar este tipo de dificultades.

A continuación se describen estas razones u errores en los Protocolos Familiares, las causas de su inutilidad y las buenas prácticas a aplicar para gestionar estos riesgos y dificultades.

1.1. ¿Un producto o un proceso? No confundir el instrumento con el fin

A veces el objetivo ha sido lograr la firma de un documento sin darle suficiente valor e importancia al propio proceso de análisis y reflexión a llevar a cabo por la propia familia. Un proceso tranquilo y sereno, en el que tienen que surgir todas las situaciones y circunstancias personales de cada uno de los miembros de la familia, y en el que los atajos para establecer normas y criterios no son buenos.

El Protocolo Familiar es un proceso, no sólo un producto per se: Un documento de acuerdos. En cierto modo, la elaboración del Protocolo Familiar debe ser una “gran excusa” para que la familia empresaria inicie un proceso de diálogo y comunicación respecto a su proyecto común a compartir: la propia Empresa Familiar. En muchos casos, la familia empresaria no ha sido responsable de esta confusión sino que ha sido inducida por un enfoque inadecuado de los asesores y/o personas que hayan intentado ayudar en este proceso.

1.2. Realizar un diagnóstico personal y familiar

No es posible que el Protocolo Familiar tenga éxito si no se parte de una fase inicial de análisis y diagnóstico de las personas y de la familia. ¿Qué piensan? ¿Qué sienten? ¿Cómo actúan? ¿Qué

esperan? Cada persona tiene sus circunstancias específicas y cada familia su propia dinámica. De no ser así, el Protocolo Familiar se convierte sólo en un “documento archivado”.

Para iniciar con rigor el proceso de elaboración de un Protocolo Familiar, se deben dar un grado de unidad y cohesión familiar mínimo y un grado de compromiso suficiente con el proyecto de Empresa Familiar. Una fase de análisis y diagnóstico previa es fundamental para ver si se dan estos grados mínimos de unidad y compromiso y poder realizar un inventario concreto de riesgos y disfunciones que la Empresa Familiar tiene. Sólo entonces se puede iniciar con garantía de éxito un buen proceso de reflexión para construir futuro.

Con frecuencia, si este análisis y diagnóstico se realizan suficientemente bien, se genera la necesidad de solucionar, previo a la elaboración del Protocolo Familiar, problemas pendientes del pasado. Si ello no se detecta y no se solucionan estos temas del pasado, algunos en ocasiones, arrastrados desde la infancia, se cerrará en falso el proceso del Protocolo Familiar y continuarán existiendo agendas ocultas en la Empresa Familiar que tarde o temprano producirán la aparición de discrepancias y problemas en las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia empresaria que incidirán negativamente en la Empresa Familiar.

1.3. Enfocar el Protocolo sólo a las siguientes generaciones pasando por alto las actuales

Un error fácil y habitual, basado en la comodidad, y en ocasiones en la falta de valentía, es el no enfrentar los problemas actuales con voluntad de mejora y solución de los mismos. Intentar mantener situaciones de equilibrio aparente y tender a sumergir la problemática solo provoca que los problemas, tarde o temprano, surjan incluso con mayor fuerza.

El Protocolo Familiar debe servir para identificar y solucionar los problemas de mando de la actual generación. En ocasiones estos no se afrontan, se pasa por alto la problemática actual y se organiza y regula la situación de la siguiente generación, de los jóvenes, para el futuro. Eso está bien, pero el hecho de no adentrarse oportunamente en los temas actuales, en un proceso de este tipo, seguramente no encontrará otra mejor ocasión para hacerlo en el futuro. Claro que es muy importante regular aspectos de la siguiente generación, pero si no se afrontan los actuales, es probable que no se puedan aplicar los establecidos para la siguiente generación porque la empresa no sobreviviría en la actual etapa de vida.

1.4. No lograr un inventario claro y previo de riesgos y disfunciones

Si no se logran inventariar los riesgos y disfunciones específicos de cada familia no será posible acertar a los mecanismos adecuados para contenerlos y solucionarlos. Aunque los conceptos de riesgo pueden ser comunes, (poder, dinero y trabajo) su traducción práctica es distinta en cada familia.

Uno de los temas claves que deben ordenarse en las Empresas Familiares son los que derivan del dinero ya que si no se establecen normas claras y objetivas, así como criterios acordes con el mercado serán fuentes de conflicto. Lo primero es distinguir las razones de ser de los distintos e independientes tipos de remuneraciones a los que los miembros de la familia pueden acceder según sus roles específicos:

Rol de accionista

Es fundamental establecer un objetivo de rentabilidad vía dividendo que sea acorde con el mercado y de acuerdo con el tipo de empresa, modelo de negocio y sector. Es decisión de los accionistas decidir anualmente sobre la finalidad del beneficio: Cuánto se aportará al capital social de la empresa y cuánto se repartirá en dividendo. Pero para tomar una decisión ponderada al respecto es necesario que los accionistas tengan una formación adecuada de accionistas responsables que les permita encontrar el punto de equilibrio entre lo que necesite la empresa para continuar creciendo y ser sostenible, y lo que pueda repartirse en forma de dividendo.

Aquí tampoco hay reglas mágicas, sino que dependerá en cada caso de los potenciales proyectos de expansión y demás necesidades empresariales, para llevar una política prudente y digerible de endeudamiento respecto a los fondos propios de la empresa. También es importante no caer en celos respecto a los miembros de la familia que trabajen en la empresa, manteniéndose al margen y respetando la estructura de gobierno y dirección de la misma. Sin embargo, los Directivos y el Consejo de Administración deben entender y respetar el hecho de que los accionistas quieran legítimamente una remuneración competitiva (rentabilidad) de su capital aportado, acorde con la realidad de mercado.

Rol de consejero en el gobierno

Aquí se debe establecer la remuneración idónea, clara y aprobada por los accionistas, para la persona que adopte la responsabilidad de gestionar las tareas de gobierno y en línea con el mercado para el tipo de empresa determinado. La actividad de Consejero es una auténtica tarea de trabajo con responsabilidad que hay que ejercerla profesionalmente. Ejercer el cargo de Consejero con responsabilidad, competitividad y servicio, requiere notables habilidades de autocrítica en la aportación de valor y no escudarse en la mera representación accionarial.

Conviene tratar separadamente la retribución como Consejero, y no considerarla como “parte del dividendo” para los consejeros dominicales. Para focalizar las decisiones entre familiares, es de gran ayuda contar con un Consejo de Administración que incluya una Comisión de Remuneraciones y Nombramientos con participación activa de Consejeros Independientes.

Rol de trabajo en la gestión

Para los que trabajan en la empresa ocupando algún puesto de trabajo en la gestión deben participar en una política de sueldos e incentivos de mercado, no haciéndose distinción, ni por encima ni por debajo, por el hecho de ser miembros de la familia propietaria. El apellido “pesa” en las relaciones internas en la empresa ¿Quién evalúa y promociona? Por ello, conviene garantizar la objetividad y un plan de carrera bien estructurado. Defenderse solo sin apelar al vínculo familiar. Cumplir el deber de confidencialidad en los temas de trabajo y no utilizar inadecuadamente la información de detalle operativa a la que se tenga acceso. No ser el “submarino” de nadie.

Un departamento profesional de Desarrollo de Capital Humano es clave para establecer políticas de evaluación y remuneración acordes con el mercado y con base en el perfil de cada puesto.

Disponer de reglas de juego para los miembros de la familia que en el futuro quieran entrar a trabajar en la Empresa Familiar, cumplirlas y aceptar sus resultados es fundamental para no generar situaciones de conflicto entre familiares. La experiencia previa fuera de la Empresa Familiar es muy importante para que se produzca una decisión con máxima libertad por las dos partes. La incorporación debe ser para cubrir un puesto necesario vacante (no precisamente preparar un puesto a la medida).

En las empresas familiares de primera y segunda generación este tema económico de los miembros de la familia suele estar especialmente poco organizado, mezclando frecuentemente las remuneraciones por diferentes roles, y en ocasiones los fondos que se utilizan provienen indistintamente del patrimonio personal y de los recursos de la empresa. En este tema hay que mencionar los regalos, ayudas, etc. que se dan a miembros de la familia en determinado momento y por diversas circunstancias. Este es también un capítulo importante que debe ser organizado y regulado por el Protocolo Familiar.

1.5. Contemplar sólo los aspectos patrimoniales y no las circunstancias personales

Hay un concepto unidireccional demasiado extendido ¡Hay que proteger a la empresa de la influencia negativa de la familia! Y entonces se acaban protegiendo sólo los elementos económicos y patrimoniales; éstos evidentemente es importante tomarlos en cuenta, pero el Protocolo Familiar debe además contemplar y dar solución a situaciones y circunstancias personales y familiares que, no sólo ni siempre, pasan por disyuntivas y soluciones de contenido económico.

Por tanto, el marco necesario del que debe disponer una familia empresaria para avanzar con éxito, tanto para elaborar un Protocolo Familiar como para revisarlo y adaptarlo si ya lo tiene, o lo que en cualquier caso es siempre fundamental, ponerlo efectivamente en marcha con los órganos y mecanismos previstos y acordados en él, está determinado por:

- Una voluntad: Querer un proyecto común
- Un compromiso: De todos con el proyecto
- Un consenso: Sobre el guión y las maneras de actuar en consecuencia

Este marco debe ser claro y explícito, y para ello ayuda disponer de un documento escrito que sirva a modo de guión (partitura) que recoja en concreto lo que se quiere hacer y los criterios y normas para guiar las actuaciones de todos al respecto. Al ser importantes las personas y sus conductas, cada miembro de la familia, debe entender y aplicar lo que significa cada aspecto de lo acordado (al igual que el músico reconoce cada nota y signo en un pentagrama) y esforzarse para actuar acordemente (el músico traslada a su instrumento las instrucciones de la partitura para producir y aportar los tonos precisos).

Cada quien debe conocer el sistema de gobierno de la familia y de la empresa consensuado y establecido en el Protocolo Familiar, y su rol concreto, acorde con sus deseos y expectativas, sus capacidades y habilidades, sus situaciones y circunstancias personales, para poderlo desempeñar lo mejor posible. El ámbito (alcance y cobertura) del Protocolo Familiar debe estar establecido a

la medida de cada familia (como una partitura escrita para una orquesta determinada) con lo cual su desarrollo y aplicación práctica permitirá un resultado excelente.

La ayuda de asesores externos de prestigio y con experiencia debe garantizar que el resultado final sea coherente y completo de modo tal que se contemplen todos los aspectos fundamentales y necesarios, y que hayan sido comprendidos e interiorizados por todos los miembros de la familia. Por ello, es conveniente establecer, en paralelo con el proceso, aspectos de formación para compartir entre todos un grado de suficiente conocimiento de los mismos.

No podemos olvidar la función de liderazgo y de coordinación para los esfuerzos de todos (el rol del director de orquesta). También en estos procesos de las familias empresarias es fundamental que alguno(s) desempeñe(n) este rol para que se avance uniformemente hacia los objetivos.

Si todo ello no se da, al final el Protocolo Familiar puede llegar a ser un documento guardado en un cajón sin que sirva de guía u hoja de ruta para desarrollar en la práctica todo lo acordado en su momento. Para pasar del qué al cómo, al cuándo y al quién, cada uno tiene que ponerse a actuar para ello, a la vez, en vivo y en directo, (no cabe el play-back), y aportando lo mejor de cada uno al servicio del conjunto. La generosidad es necesaria para lograrlo, y en ocasiones, es imprescindible una buena dosis de humildad para compartir el éxito con todos (al igual que el director hace levantar a todos los músicos de la orquesta para compartir los aplausos).

1.6. No identificar qué modelo de Empresa Familiar se tiene y cuál se quiere

Con el tiempo, tanto la empresa como las propias familias crecen y el número de personas aumenta y la Empresa Familiar debe evolucionar: De un modelo de trabajo familiar, en la etapa del fundador y en las primeras generaciones, hacia un modelo de dirección o sólo de gobierno familiar, en la que coexisten distintos roles de la familia en la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa.

La identidad de la familia se compone de diferentes aspectos, no sólo los relacionados con la empresa. En este sentido la transferencia de valores debe considerarse que se inicia desde el nacimiento de cada miembro de la siguiente generación. Los valores se pueden y deben transmitir en todo momento y la identidad de la familia puede ser permanente a lo largo del tiempo, independientemente de los avatares y cambios que pueda sufrir la empresa. Si se le da a la familia el valor fundamental que tiene, el proceso de incorporación de la siguiente generación resulta más seguro, ya que al final coinciden en gran medida los objetivos que se buscan tanto en la familia como en la empresa: Seguridad, libertad con base en la formación y aprendizaje y felicidad.

Es fundamental el respeto a las inquietudes e interés de la siguiente generación hacia las diversas profesiones y actividades, dando soporte a las diversas distintas carreras profesionales fuera del ámbito de la empresa. Claro que es importante cuidar la generación de la capacidad emprendedora, pero ésta puede y debe aplicarse a las áreas de interés de cada miembro de la siguiente generación. Este tema debe y puede acordarse en el Protocolo Familiar, guías y criterios, pero no levantar barreras que frenen el desarrollo particular fuera de la empresa. En estos aspectos, hay que considerar y prestar atención a que los cónyuges tienen también su grado de influencia en el desarrollo de la siguiente generación.

1.7. Iniciar con insuficiente grado de compromiso hacia la familia y la empresa familiar

Sólo puede elaborarse un Protocolo Familiar con garantía de éxito si se da, o se desarrolla, un grado suficiente de compromiso con la empresa familiar y de cohesión y de adaptabilidad familiar, y éstos hay que “medirlos” profesionalmente y a nivel de cada miembro de la familia. Las razones para continuar juntos deben validarse, no sólo asumirse, de otra forma, surgirán las sorpresas en actitudes y comportamientos frente a los problemas. Es necesario disponer de unas reglas y un sistema de gobierno de la familia y de la empresa que permitan una gestión eficaz de la problemática inherente a estas situaciones.

Un ejemplo de situación difícil es cuando miembros de la familia tienen que evaluar y decidir sobre las actuaciones en la empresa de otros miembros de la familia. Esta problemática requiere de una estrategia bien focalizada y cada generación debe encontrar sus propias soluciones. Estas soluciones deben basarse en el criterio de aportación específica de valor a la empresa. Ayuda la existencia de un Comité Junior a través del cual la siguiente generación va tomando conciencia de las problemáticas y prepara estrategias para evitar los riesgos que estas situaciones generan. Cada generación debe encontrar sus propias soluciones, debe hacer reingeniería de su propio modelo interno de gobierno.

1.8. El protocolo familiar como acuerdo de voluntades alrededor de un proyecto común

En ocasiones el proceso se dirige hacia la mera adhesión, hacia un esquema inicial de acuerdos más o menos preconcebidos por la generación “en el poder”, del que finalmente se logra su firma casi más por cansancio y/o aburrimiento que por sentirse parte integrante de un acuerdo de voluntades crucial para el futuro de la empresa, de las personas y de las distintas generaciones de la propia familia en torno a ciertos valores y criterios comunes.

Conviene de nuevo resaltar la importancia del propio proceso de reflexión y comunicación de toda la familia empresaria y la voluntad de querer avanzar en un proyecto común. Utilizando el símil musical, para tener una orquesta tiene que haber un conjunto de músicos que deciden un proyecto colectivo y canalizar todos a la vez sus capacidades individuales y coordinadas al servicio de un proyecto común que quieren desarrollar. Por tanto, es conveniente y oportuno resaltar los siguientes aspectos claves para lograrlo:

- La renuncia a un proyecto individual (aunque uno pueda ser un gran solista) para formar parte de un proyecto colectivo (orquesta) poniendo al servicio de los demás sus capacidades y habilidades personales y profesionales.
- La decisión de compartir un proyecto común concreto (partitura)
- La necesidad de un mínimo denominador común de educación, formación y capacidades (conocimientos musicales: solfeo, etc.) para leer, interpretar y actuar en congruencia con el proyecto (pentagramas de la partitura) acordado.

Para avanzar coherentemente se hace necesario asumir e interiorizar estos principios.

Al igual que en el ejemplo de la orquesta musical, el proyecto compartido de empresa familiar no es compatible con las actuaciones individuales del que “toca de oído”. Esto último puede producir un resultado satisfactorio a nivel individual, pero no se podrá integrar con garantías de éxito en una orquesta.

1.9. Intentar atar situaciones de detalle en vez de definir criterios

Ocasionalmente, se crea la expectativa de que el Protocolo Familiar es la solución a todos los problemas, y se intenta atar en él una casuística imposible de prever. No se definen ni consensuan los criterios de actuación y terminan siendo una extensión de los Estatutos Sociales, unos pactos privados entre socios para atender ciertas situaciones que pudieran producirse. Es obvio que también pueden ser necesarios pero ¿No lo son también los Planes de Formación para que cada miembro de la Familia Propietaria identifique y se prepare para desempeñar bien su rol trabajando o no en la empresa familiar?

Uno de los temas delicados en las empresas familiares es el del trabajo de familiares y amigos en la empresa: Qué criterios, normas y procedimientos son aconsejables, así cómo, qué capacidades y actitudes hay que tener para gestionar adecuadamente todo lo referente a este ámbito. Incluyo la capacidad de gestionar, porque tan importante es disponer de criterios y normas como la capacidad de aplicarlas y aceptar sus consecuencias.

Es, así mismo fundamental, aceptarlas de buen grado cuando tienen implicaciones propias y afectan a personas directamente relacionadas con uno mismo, y por tanto influyen afectos y emociones. Por tanto, este tema es un claro ejemplo de que además de las normas y criterios hay que desarrollar muchos otros temas que están interrelacionados y que constituyen el marco necesario de accionistas responsables, de donde se derivan actitudes positivas y consecuentes con el modelo de Empresa Familiar acordado.

Si no se genera un respeto por la empresa, y hay una apuesta decidida por la meritocracia, va a ser muy difícil evitar los problemas que se deriven de estas situaciones, pese a la existencia de normas y criterios a aplicar. Por supuesto que hay que disponer de reglas para que no se desarrolle el nepotismo, pero tan importante como fijarlas es desarrollar valores y cultura familiar propia basada en valores y no en privilegios.

El abanico de posibles normas y requisitos es muy amplio. En un extremo esta el acordar que nadie de la familia trabaje en la gestión diaria de la empresa; en el otro extremo, el de que todos sean bienvenidos en cualquier puesto o se les crean algunos ad hoc. Todos tienen ventajas e inconvenientes, pero este último ha demostrado que en la práctica acarrea demasiados problemas y está en desuso, al menos mayoritariamente.

Una experiencia que se consolida como muy segura es requerir del candidato familiar cierta experiencia previa en otras empresas, con ello se garantiza que la decisión de incorporación se tome con mayor libertad y conocimiento por las dos partes, y también si por algún motivo la incorporación del candidato no evoluciona favorablemente, éste será suficientemente competitivo en el mercado laboral, para encontrar otras oportunidades.

Seguir las reglas de mercado en los procesos de selección, retribución y evaluación minimiza en gran medida el riesgo de dificultades. Evitar, por ejemplo, que un familiar dependa de otro familiar, y que por tanto, uno como jefe directo del otro tenga que evaluarlo, puede ayudar a no incrementar el riesgo de las situaciones de convivencia de familiares en la gestión y dirección de la empresa. Actuar con profesionalidad en los planes de carrera, nombramientos, etc., independientemente de si uno es familiar o no de la propiedad. Esto es necesario, aunque a veces es difícil de lograr.

En todos los casos, el papel del Consejo de Familia es fundamental en cada una de las etapas: preocuparse de que existan normas, requisitos y procedimientos explícitos y conocidos por todos, que se apliquen adecuadamente y con rigor estos procedimientos, y que se acepten los resultados de los procesos de buen agrado por todos los implicados. De no ser así, surgen los problemas en este tema y, con mucha frecuencia, suelen derivar en conflictos.

En el lado empresarial, si la función de Recursos Humanos está suficientemente desarrollada puede y debe desempeñar un papel clave en el proceso y tratamiento de estos aspectos, actuando con la máxima profesionalidad por el bien, en primer lugar del propio candidato familiar, y a continuación de la empresa, y de la propia familia.

En resumen, este tema es un claro ejemplo de que la Empresa Familiar, además de empresa y de familia, fundamentalmente es de personas. Si al diseñar, aplicar y aceptar normas y procedimientos, tenemos en cuenta este enfoque, seguro es que acertaremos.

1.10. Exceso de confianza, pensar que no hay ni habrá problemas. Sentirse inmune

La grandeza de la libertad de las personas hace que las relaciones interpersonales sean complejas, y que las circunstancias personales requieran una labor de encaje “mágico” y permanente. Por tanto, el equilibrio Familia-Empresa nunca puede darse por asegurado sino que es un proceso continuo basado en una voluntad de mejora permanente. Nunca será bueno abordar el proceso de elaboración del Protocolo Familiar más como un “tema de moda” que por el convencimiento de su necesidad.

La realidad es que la Empresa Familiar genera en los miembros de la familia empresaria circunstancias y situaciones diferentes en referencia a temas de influencia, dinero y trabajo o no en la empresa. Las personas añadimos siempre nuestras emociones a todo lo que hacemos, esto es así y no es necesariamente malo, pero hay que saber gestionar adecuadamente estos procesos, para que las discrepancias lógicas no deriven en problemas, y éstos a su vez en conflictos. El Consejo Familiar es el órgano sobre el que recae la tarea de organizar un proceso de mediación adecuado para gestionar de una manera eficaz esta problemática. Para ello, es fundamental disponer de lo siguiente:

- Un marco familiar de confianza suficiente basado en valores que se comparten y se viven.
- Un Consejo Familiar en funcionamiento que vele por la unidad familiar y cuide a cada uno de los miembros de la familia, y por tanto sea el foro para canalizar estas discrepancias.

- Un Comité de Mediación que dependiendo del Consejo Familiar y constituido por Asesores Externos profesionales, con conocimiento suficiente de la familia y de sus miembros y aceptados por todos como neutrales, apoyen la objetividad, el análisis y propuestas de soluciones para desbloquear las relaciones interpersonales entre miembros de la familia.

Este proceso de mediación realizado oportunamente, con rigor y de manera profesional es sin duda, más ágil y mucho menos costoso, que dejar que las discrepancias se enquisten y generen conflictos que pueden llegar al final a tener que dirimirse con argumentos legales por cada parte en los tribunales, provocando una ruptura familiar grave, y en la mayoría de los casos un daño irreparable a la Empresa Familiar.

Este proceso de mediación requiere una serie de premisas que deben ser aceptadas por el Consejo Familiar y formar parte del sistema de gobierno de la familia empresaria:

- Exige honestidad y franqueza.
- Es un proceso voluntario.
- Se ocupa de las necesidades e intereses personales mas que de las posiciones.
- No es amenazante ni punitivo.
- Es confidencial.

Las funciones de este Comité de Mediación se pueden resumir en:

- Ayudar a afrontar y minimizar constructivamente la discrepancia, no quedándose en un mero intento de búsqueda de consenso puntual, sino analizando las causas, y canalizando y gestionando con sensibilidad la discrepancia para avanzar.
- Ayudar y facilitar la gestión de las relaciones interpersonales entre familiares que se encuentren en situación de bloqueo o dificultad.
- Elaborar alternativas de actuación, procesos y hojas de ruta para desbloquear situaciones de enfrentamiento en las relaciones entre miembros de la familia.
- Ayudar a sustituir la inseguridad por la confianza, única capaz de aportar autentica motivación.
- Ayudar a focalizar los hechos y las situaciones compensando las interpretaciones, imágenes y concepciones diversas de la realidad que cada miembro de la familia pueda tener.
- Preparar y participar en las reuniones entre familiares en conflicto, mediando para facilitar su comunicación.

- Ser proactivo con aportación de nuevas ideas y enfoques para la transformación del conflicto y la mejora de las relaciones.

En definitiva, el Protocolo Familiar debe establecer la constitución de un Consejo Familiar, y un Comité de Mediación que al actuar como mecanismos de prevención y resolución de conflictos dentro del Consejo Familiar, cumplan así mismo aquel refrán popular de que “los trapos sucios se lavan dentro de casa”.

Es fundamental el respeto a las inquietudes e interés de la siguiente generación hacia las diversas profesiones y actividades, dando soporte a las distintas carreras profesionales fuera del ámbito de la empresa. Claro que es importante fortalecer las capacidades emprendedoras, pero éstas pueden y deben aplicarse a las áreas de interés de cada miembro de la siguiente generación. Este tema puede y debe acordarse en el Protocolo Familiar, guías y criterios, pero no levantar barreras que frenen el desarrollo particular fuera de la empresa. En estos aspectos, hay que considerar y prestar atención a que los cónyuges tienen también su grado de influencia en el desarrollo de la siguiente generación.

2. Conclusión

Para finalizar este capítulo, en la línea de brindarles mayor utilidad a los interesados en este libro de investigación sobre las empresas familiares en España, les comparto algunos consejos prácticos, nuevamente diez en concreto, para implantar con éxito, un Protocolo Familiar que permita dotar a la familia propietaria de un buen sistema de gobierno para su Empresa Familiar:

- **Los “atajos” no funcionan.** La implantación de un Protocolo Familiar y de un gobierno familiar es un proceso secuencial. Hay que cumplir los deberes generacionales correspondientes a cada etapa, de otra forma, se acumularán a la siguiente generación con el consiguiente lío familiar.
- **No hay modelos de protocolos familiares prefabricados.** El Protocolo Familiar es un traje a la medida basado en el conocimiento de las personas y de la familia. Cada familia necesita su propio modelo y lograr que encajen en este todos los miembros de la familia. Se gobierna para todos. Al final del proceso, no puede haber “víctimas” ni damnificados.
- **Deberes para cada generación.** Cada generación debe validar y en su caso “re-fundar” el Protocolo Familiar y el sistema de gobierno con carácter emprendedor y compromiso suficiente haciéndolo suyo. Además de los valores que recibe de la anterior generación debe descubrir y asumir sus propios valores diferenciales.
- **Con nombres y apellidos.** Hay que definir los roles de los distintos miembros de la familia “con nombres y apellidos” basándose en un conocimiento objetivo de capacidades y habilidades. Aquí puede ser de mucha ayuda el apoyo y opinión de profesionales expertos en el tema.

- **¿Quién va a tener qué, cómo y cuándo?**. La generación que tenga en la actualidad la propiedad tendrá todo el derecho a decidir qué hace, pero debe clarificar a tiempo los criterios y el calendario para el traspaso de la propiedad a la siguiente generación. ¿Todos iguales? En ocasiones lo igual no implica necesariamente lo justo.
- **“Limpiar el pasado”**. Las reivindicaciones del pasado sobre desigualdad de oportunidades, agravios, o desequilibrios pueden ser letales a la hora de poner en marcha el gobierno de la familia. No es posible desarrollar con éxito un Protocolo Familiar y poner en funcionamiento un Consejo Familiar con situaciones de este tipo pendientes de solución.
- **Hay que ser “referentes”, no “barreras”**. A raíz de la implantación de lo acordado en el Protocolo Familiar, la generación “en el poder” tiene que facilitar el nuevo sistema de gobierno de la generación que se incorpora. Facilitar un nuevo sistema colegiado y elegido por la nueva generación, por ellos mismos. No porque el anterior sea malo, sino porque los modelos no son repetibles, en razón de que las personas no son iguales.
- **¿Quiénes somos familia?** Hay que delimitar el “perímetro” familiar al que se aplica el sistema de gobierno de la familia: ¿sólo miembros consanguíneos? ¿rol de los cónyuges? ¿a qué edad se incorporan los jóvenes al sistema de gobierno de la familia? ¿Cómo se eligen los representantes en los órganos de gobierno familiar, por ramas o por otros criterios?
- **En realidad, ¿Qué esperamos de la empresa?** Hay que definir los parámetros de lo que realmente se quiere de la empresa por parte de la familia propietaria. No sirve “hacerse trampas en el solitario”. Hay que empaparse y consensuar hablando claro.

¿Queremos una empresa que ofrezca un puesto de trabajo a miembros de la familia que lo necesiten? ¿Sólo a los que tengan capacidades para ocupar puestos de dirección y responsabilidad? ¿Sólo a los que tengan capacidad para ocupar puestos en el Consejo de Administración? Y todo ello ¿Quién, cómo y cuándo lo decide?

Y en términos económicos, ¿Qué dividendos esperan los accionistas? ¿Cuántos años sin dividendos “resistirá” el compromiso con el proyecto común empresarial de los familiares propietarios, sobre todo el de los que no trabajan en la empresa ni están en el Consejo de Administración?

- **La comunicación es cosa de las dos partes**. Organizar la interrelación entre los órganos empresariales y los órganos familiares. Establecer el mecanismo de comunicación adecuado. Por ejemplo, un plan de reuniones regulares entre el Presidente del Consejo Familiar y el Presidente del Consejo de Administración ayuda a canalizar expectativas e inquietudes entre la familia y la empresa.

Por supuesto que no es fácil y se necesita “tiempo de dedicación” y “tiempo de calidad”, pero lo que es seguro es que hacer los deberes que corresponden para disponer de un buen Protocolo

Familiar y de un sistema de gobierno familiar fuerte es la mejor herencia que se podría traspasar a la siguiente generación.

El éxito y continuidad de la Empresa Familiar, por un lado, y la unión y felicidad de la Familia Propietaria por otro, son suficientemente importantes como para llevar a cabo con ilusión y sana ambición un proceso de elaboración o adaptación del Protocolo Familiar, enfocado a las personas, y lo que es fundamental, utilizando e invirtiendo las actuales generaciones en él, un tiempo propio y personal de calidad, que es el mejor legado para las siguientes generaciones.

Referencias

Charan, R. (2005). *El Consejo de Administración como ventaja competitiva*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Davis, J.A. (2006). *Governance of the Family Business Owners*. Boston, US: Harvard Business School.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Boston, US: Harvard Business School.

Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>

Tàpies, J. (Director) (2011). *Familia Empresaria*. Madrid: LID Editorial Empresarial S.L.

Jaffe, D.T. (1991). *Working with the ones you love*. Berkeley, CA, US: Conari Press.

Ward, J.L. (Director) (2005). *Unconventional wisdom*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Ward, J.L. (Director) (2010). *Family Business as a Paradox*. England: Palgrave Macmillan.

Referenciar este capítulo

Chiner Furquet, A. (2013). Buenas prácticas basadas en aplicaciones reales de Protocolos Familiares en las empresas familiares en España. En V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp. 113-125). Barcelona: OmniaScience.