

EL PROTOCOLO FAMILIAR: UN DOCUMENTO ESCRITO O UN PROCESO DE MEJORA ORIENTADO A LAS PERSONAS

Por Alfonso Chiner, colaborador de la Cátedra de Empresa Familiar

La creciente utilización del Protocolo Familiar permite hacer una revisión y un balance del grado de eficacia de este instrumento, que se supone debe ser protector, organizador y facilitador de las relaciones Familia-Empresa. Sin embargo, el Protocolo Familiar no siempre encuentra los mecanismos adecuados para prever, contener y, en su caso, solucionar los conflictos surgidos en el seno de las empresas familiares. ¿Por qué? A continuación se explican diez causas –basadas en situaciones reales– de este fracaso.

CAUSAS DE FALTA DE ÉXITO EN LOS PROTOCOLOS FAMILIARES

1. Confundir el instrumento con el fin.
2. No realizar un diagnóstico personal y familiar.
3. Enfocar el Protocolo a las siguientes generaciones pasando por alto las actuales.
4. No lograr un inventario claro y previo de riesgos y disfunciones.
5. Contemplar sólo aspectos patrimoniales y no de circunstancias personales.
6. No identificar qué modelo de Empresa Familiar se tiene y cuál se quiere.
7. Empezar con un grado de compromiso con la Empresa Familiar y de cohesión familiar insuficientes.
8. Tratar el Protocolo como documento de adhesión en vez de acuerdo de voluntades.
9. Intentar atar situaciones de detalle en vez de definir criterios.
10. Exceso de confianza, pensar que no hay ni habrá problemas. Sentirse inmune.

1. 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 en el que tienen que surgir todas las situaciones y circunstancias personales de cada uno de los miembros de la familia. Para ello se requiere un método priorizado, secuencial, profesional y adecuado, y un tiempo de maduración y desarrollo del proceso que no admite métodos sucedáneos ni saltos de piruetas. Es positivo tener el Protocolo Familiar escrito y firmado, pero lo importante es consolidar a lo largo de un proceso bien hecho los criterios y los valores necesarios, y que éstos sean suficientemente asumidos e interiorizados por cada uno de los miembros de la familia para que se apliquen aunque no se llegaran a formalizar. De esta manera se logra transmitir, a través del instrumento más potente, el ejemplo, los valores y los criterios que van a dar continuidad y éxito a la Empresa Familiar.

2. No realizar un diagnóstico personal y familiar.

Es imposible que el Protocolo Familiar tenga éxito en sus objetivos 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; por tanto, el Protocolo Familiar ha de ser un traje totalmente a medida, personalizado y con planes individuales concretos. Sino, el Protocolo Familiar se convierte en “un brindis al sol”, o “documento archivado” de muy limitada eficacia.

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

Un error, éste fácil y habitual, basado en la comodidad, y a veces en la falta de valentía de no enfrentarse con la problemática actual. Evidentemente, no hay que remover el presente sin motivo, pero sí afrontar los problemas actuales con voluntad de mejora de los mismos. Intentar mantener situaciones de equilibrio aparente y tender a sumergir la problemática no impide que los problemas, tarde o temprano, surjan incluso con más fuerza.

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 es imposible acertar con los mecanismos adecuados para contener y solucionar en el tiempo estos riesgos y disfunciones. Aunque los conceptos de riesgo pueden ser comunes, su traducción práctica es distinta en cada familia. Cada persona tiene unas circunstancias que hay que contemplar, y una personalidad concreta de la que hay que partir para lograr que se puedan poner en marcha a raíz del Protocolo Familiar los mecanismos adecuados para mitigar estos riesgos, y corregir las disfunciones que se produzcan.

5. Contemplar sólo aspectos patrimoniales y no de circunstancias personales.

Como consecuencia de un concepto extendido demasiado unidireccional, el que dice que hay que proteger a la empresa de la influencia negativa de la familia, se acaban protegiendo sólo elementos económicos y patrimoniales; éstos evidentemente son importantes y han de tenerse en cuenta, pero el Protocolo Familiar debe además contemplar y dar salida a situaciones y circunstancias personales y familiares que no sólo ni siempre pasan por alternativas y soluciones de contenido económico. El proceso debe ser multidisciplinar incorporando los aspectos jurídicos, los económico-patrimoniales, los psicológicos (en base a las circunstancias personales), y los empresariales.

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

Con la lógica evolución del tiempo, tanto la empresa y su entorno como las propias familias crecen, el número de personas aumenta, y el modelo de Empresa Familiar debe evolucionar en consecuencia. El tránsito de un modelo lógico y habitual en la etapa del fundador y en las primeras generaciones de trabajo familiar gestionado por miembros de la familia, a un modelo de empresa familiar de dirección y de gobierno, en la que se separan los roles de la familia en la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa, requiere una planificación y establecer unos criterios en el Protocolo Familiar que garanticen con éxito esta evolución del modelo de empresa.

7. Empezar con un grado de compromiso con la Empresa Familiar y de cohesión familiar insuficientes.

Es evidente que ambos aspectos son necesarios. Pero hay que intentar “medirlos” al nivel de cada miembro de la familia. Sólo si se da o se puede desarrollar un grado suficiente de compromiso con la empresa familiar y de cohesión familiar y, lo que también es necesario, de adaptabilidad familiar, puede llevarse a cabo un proceso de elaboración de un Protocolo Familiar con garantías de éxito. El Protocolo debe servir para explicitar las razones para continuar juntos y seguir siendo una empresa familiar. Si sólo se asume que existen estas razones pero no se profundiza en ellas, luego surgen las sorpresas en actitudes y comportamientos frente a los problemas.

8. Tratar el Protocolo como documento de adhesión en vez de acuerdo de voluntades.

En ocasiones se dirige el proceso hacia la adhesión a un esquema inicial de acuerdos más o menos preconcebido, que al final se logra firmar casi más por cansancio y/o aburrimiento que por sentirse parte y haber vivido la construcción de un acuerdo de voluntades crucial para el futuro de la empresa, de las personas y de la propia familia en torno a unos valores y criterios comunes.

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

Si el Protocolo Familiar crea la expectativa de que tener un mero documento firmado es la solución a todos los problemas, y por tanto se intenta atar una casuística por otro lado imposible de prever, no se logran definir y consensuar criterios de actuación. Hay que lograr, mediante un esfuerzo a veces notable, subir del detalle al criterio, y trabajar con una perspectiva más amplia y multidisciplinar. A veces los Protocolos Familiares son una mera ampliación o extensión de los Estatutos Sociales, unos Pactos Privados entre socios para cubrir ciertas situaciones que se pueden producir. Es obvio que pueden ser necesarios y que deben contemplarse, pero ¿no lo son también los Planes de Formación para que cada miembro de la Familia Propietaria se prepare para el rol que ocupe o tenga que ocupar (accionista, consejero o directivo)?

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 se puede dar por asegurado, sino que es un proceso continuo y basado en la voluntad permanente de mejora. El Protocolo Familiar, personalizado para cada Familia Empresaria, debe ser la guía de criterios y el motor de planes concretos de desarrollo personal y profesional para cada uno de los miembros de la Familia propietaria, clarificando, consensuando y explicitando de dónde se parte y sobre todo a dónde se quiere llegar. Abordar el proceso de elaboración del Protocolo Familiar más por “estar de moda” que por el convencimiento de su necesidad y utilidad nunca puede ser bueno.

CONCLUSIÓN

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