



**CAPS**

Planificación  
Patrimonial  
Sucesoria  
y Financiera

---

## Protocolo Empresario Familiar

### El Valor del Protocolo

Publicado: Enero/Febrero 2012

Por: Dr. Leonardo J. Glikin, abogado consultor en Planificación en Empresa y Familia

---

**El Protocolo forma parte de la agenda de muchas empresas, especialmente de familia, que deciden encararlo para organizarse en función del futuro. ¿Cuál es su verdadero valor, para la empresa y la familia?**

ADVERTENCIA: ESTE ARTÍCULO ES MÁS LARGO DE LO HABITUAL EN TEMAS DE PLANIFICACIÓN. LA IMPORTANCIA Y COMPLEJIDAD DEL TEMA LO JUSTIFICA. Si Ud. desea saber más acerca del valor legal del Protocolo, lea el artículo "**El Valor Legal del Protocolo**" en **Temas de Planificación n° 97**.

### EL PROTOCOLO: UN NUEVO MECANISMO PARA EMPRESAS CON VOCACIÓN DE TRASCENDENCIA

Hace pocos años, hablar de un **protocolo empresario-familiar** era internarse en el campo de lo desconocido. No existía, prácticamente, ningún texto argentino, en las áreas del Derecho o las Ciencias Económicas, que aludiera al **Protocolo**. Para saber algo de él, había que buscar referencias en Internet y en la literatura especializada en habla inglesa, lo que se tornaba más difícil dado que la traducción no era textual, sino conceptual: lo que en estos lares se llama "**Protocolo**", en Estados Unidos se conoce más frecuentemente por "*Family Constitution*", o sea, Constitución Familiar.

A partir de charlas, seminarios, artículos académicos y de difusión, y esporádicas menciones periodísticas, el **Protocolo** fue convirtiéndose en un instrumento prestigioso, de cuya existencia ya saben muchos empresarios, y sus respectivos asesores.

Sin embargo, aunque hayan escuchado o leído algo acerca del **Protocolo**, no todos saben cuál es su verdadero valor.

### ¿QUÉ ES, EXACTAMENTE, UN PROTOCOLO?

El **Protocolo** es un conjunto de acuerdos a los que arriban los actuales titulares de una empresa (sea una empresa de familia, o una empresa de socios no familiares con vocación de trascendencia), y los integrantes de sus respectivas familias, a fin de establecer algunas de las siguientes cuestiones:

#### » Pautas para el ingreso, permanencia en la empresa y egreso, de los miembros de la familia.

Esto implica definir la edad mínima (y máxima) para el ingreso de familiares; si existe, o no, igualdad en los criterios para el ingreso de integrantes de la familia y no familiares; cuál es el plan de carrera exigible; quién y cómo evalúa el desempeño de los familiares; si los familiares deben "empezar de abajo" o, por el contrario, sólo pueden entrar en la empresa en puestos calificados; si habrá alguna restricción para el reingreso de los familiares que hayan interrumpido su participación en la empresa por razones que los demás integrantes no consideren justificadas; el derecho de los parientes políticos a ingresar en la empresa o, por el contrario, la decisión de que ellos no se desempeñarán en la empresa.

» **Mecanismos para la participación de los familiares en la toma de decisiones.**

En muchos casos, la decisión de que los familiares sean los sucesores en la empresa obliga a prepararlos. Esa preparación no puede ser sólo teórica, sino que debe venir acompañada con la posibilidad de ser testigo y practicar en los procesos de decisión. Por esa razón, se organizan estamentos, como por ejemplo, una Mesa de Dirección, para dar lugar a la participación de familiares, y guiarlos durante un tiempo determinado, a fin de que se formen en las funciones de dirección que deberán ejercer en el futuro.

» **Requisitos para integrar la Dirección de la Empresa.**

Al establecerse cuáles son los requisitos de formación, antigüedad, compromiso, edad, experiencia, para integrarse a la dirección, se satisfacen varios objetivos al mismo tiempo. Por una parte, se establecen normas igualitarias que permitirán que todos gocen de las mismas posibilidades. Por otra parte, se reflexiona acerca de cuál es la Dirección deseable para la empresa en el futuro, lo que, a su vez, constituye un hito para empezar a mejorar la dirección presente.

» **Criterios de retribuciones.**

¿Los miembros de la familia deben ganar lo mismo que los no familiares que se desempeñan en un puesto similar?  
¿O se les debe pagar más, como una forma de hacerles saber que los actuales titulares los tienen especialmente en cuenta?

¿O deben ganar en función de sus necesidades económicas?

¿O deben ganar menos de lo que ganaría un ajeno a la familia, porque se espera de ellos que demuestren su compromiso y su sacrificio, de la misma forma que se sacrificaron las generaciones anteriores?

» **Pautas para el traspaso del poder en la empresa.**

Esto significa definir qué se espera de los integrantes de la familia, a nivel de rendimiento, compromiso y conocimiento, para poder considerar que están en condiciones de recibir el poder, lo que, en muchos casos, también significa que quien o quienes lo ejercen actualmente, habrán de resignarlo.

Muchas veces, este proceso es paulatino, y se puede cumplir sobre la base de establecer el modo en que la antigua dirección va a seguir ligada a la empresa: qué informes es necesario presentarles, con qué frecuencia, y cuáles son los ámbitos de intercambio de información y de toma de decisiones, que abarca a la generación saliente y a la generación entrante.

También es posible definir en el **Protocolo** quiénes se harán cargo de la empresa, en caso de que los integrantes de la familia no estén en condiciones de hacerlo.

» **Establecimiento de un ámbito de participación familiar.**

No todos los miembros de la familia trabajan actualmente en la empresa, o forman parte de su dirección, y es posible que muchos de ellos no se lo planteen como una alternativa a futuro.

Sin embargo, en una empresa de familia o de socios no familiares con vocación de permanencia en el tiempo, tarde o temprano los integrantes de la familia van a tener un interés propio (aunque más no sea como accionistas) en el desarrollo de la empresa, en su consolidación y en su éxito.

Por eso, resulta conveniente establecer, desde una etapa incipiente de la organización, un mecanismo para poder escuchar a todos los integrantes de la familia. Ese mecanismo se llama, habitualmente, **Consejo de Familia**, pero también se lo conoce como Junta de Familia o Comité Familiar.

En infinidad de situaciones, el **Consejo de Familia** permite plantear problemáticas que, de lo contrario, quedarían postergadas, por no existir un ámbito en el cual tratarlas.

» **Mecanismos para la prevención y resolución de conflictos.**

En toda empresa Pyme, un conflicto entre sus integrantes puede ser devastador para la propia empresa. Simplemente, pensar en que las personas más importantes se embanderen con una de las partes en conflicto (y, consecuentemente, que desconozcan el poder o la autoridad de las otras partes), que se formen camarillas en la empresa, que uno de los socios amenace con ventilar cuestiones privadas de los otros socios, o cuestiones reservadas de la empresa, son hipótesis de una gravedad tal, que resulta necesario y conveniente evitar su ocurrencia, a través de fijar mecanismos para prevenir y para resolver conflictos de manera alternativa.

Así, mediante el **Protocolo Empresario-Familiar**, es posible acordar mecanismos alternativos, que permitan una solución ágil y rápida, evitando, en consecuencia, los costos y los tiempos de la Justicia tradicional.

» **Pautas para el retiro de dividendos, la reinversión, retribución al Directorio.**

En el **Protocolo** se deja establecido un criterio respecto de la reinversión de utilidades, lo que permite evitar que se desaten conflictos entre quienes quieren un mayor reparto (incluso, a veces, dañando la sustentabilidad de la empresa) y quienes prefieren privarse del reparto con tal de hacer la empresa más sólida y más grande (afectando, en muchos casos, las expectativas de los socios, que desearían obtener mayores ganancias). Al establecerse, también, la pauta general de retribución al Directorio, se fija una filosofía de funcionamiento, que permite contar con reglas claras.

## ¿CUÁL ES EL VALOR DEL PROTOCOLO?

### PRIMERA FUENTE DE VALOR: CONTAR CON UN DIAGNÓSTICO.

Hay un primer momento, en que algún miembro de la familia con poder de decisión, o el conjunto de sus integrantes, deciden que “algo” tienen que hacer en función del futuro y la trascendencia de la empresa.

Por lo tanto, recurren a un especialista en la instrumentación de **Protocolos empresarios y familiares**, y encaran una primera etapa, denominada “**diagnóstico**”, en la cual el profesional toma contacto con la empresa, y con la o las familias propietarias, a fin de determinar cuáles son los temas más significativos a resolver, en qué orden conviene encarar el proceso, cuáles son las “cuentas pendientes” entre los integrantes que pueden afectar el desarrollo del trabajo y cuáles serían los modos de superar esas cuentas pendientes. A su vez, al tomar contacto en forma individual y confidencial con cada integrante de la familia, el equipo de consultores puede empezar a elaborar un plan de trabajo para resolver las cuestiones que afectan el mejor desarrollo de la empresa a futuro, y los vínculos dentro de la familia. Esta etapa de diagnóstico implica revisar aspectos que, probablemente, nunca se habían puesto de manifiesto.

En la medida en que haya una adecuada contención profesional, y se mantenga el compromiso de confidencialidad, es probable que en la etapa de diagnóstico salgan a la luz cuestiones latentes que, en la práctica, son una amenaza para el futuro de la empresa y la unidad familiar.

**De esta manera, el diagnóstico se convierte en una poderosa herramienta, con un valor superlativo para identificar cuáles son los riesgos potenciales, y, en consecuencia, elaborar un plan de trabajo para prevenirlos y superarlos.**

### SEGUNDA FUENTE DE VALOR: EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO.

El proceso de elaboración del **Protocolo** se puede homologar a un viaje, que se puede planificar con la ayuda de un mapa, en el que se pueden hacer las reservas con anticipación... pero, el verdadero contenido del viaje, su sustancia, lo que lo hará inolvidable, la transformación que genera en nosotros, ocurre en su devenir.

La participación de los integrantes de la familia en un diálogo diferente (con la coordinación de un tercero), con temas estructurados pero, al mismo tiempo, con la libertad de tratarlos de la manera más adecuada para ese grupo empresario-familiar, constituye una experiencia de aprendizaje que no tiene vuelta atrás.

La posibilidad de llegar a acuerdos, y sostenerlos en el tiempo, es extremadamente valiosa para los miembros de la empresa y de la familia, ya que fortalece la confianza recíproca.

### TERCERA FUENTE DE VALOR: TENER EL PROTOCOLO.

Cuando culmina el proceso de elaboración del **Protocolo**, las personas involucradas se reúnen para firmarlo.

Es un momento muy especial y trascendente, dado que es la coronación del esfuerzo de meses de reuniones, debates, reflexiones y crecimiento compartido.

La solemnidad de la firma se complementa, muchas veces, por la mayor confianza recíproca que adquirieron las partes en el proceso de elaboración.

A partir de entonces, esa empresa y esa familia tienen un instrumento que ha sido concebido y plasmado sobre la base de su propio compromiso y participación... ¡lo que no es poco!

El Protocolo es el resultante de los cambios y las flexibilizaciones que fueron ocurriendo a lo largo del tiempo de su confección. Tiene el valor, en definitiva, de la obra compartida, con un fin de trascendencia.

### CUARTA FUENTE DE VALOR: APLICAR EL PROTOCOLO.

La aplicación del **Protocolo** no empieza, en general, cuando está firmado, sino mucho antes: cuando las partes decidieron confeccionarlo.

A diferencia de las leyes del Estado, que muchas veces son vividas como una imposición, como un corset al cual hay que adaptarse, el gran éxito del **Protocolo** consiste en que es percibido como un fruto de la propia voluntad y decisión, y de la aplicación de los valores compartidos con personas próximas.

Por esa razón, muchas veces se aplica el **Protocolo** aun cuando no haya sido firmado.

Hay otros casos, en cambio, en que el **Protocolo** sirve para poner límites en situaciones complicadas, o con personas difíciles. Lo cierto es que la aplicación del **Protocolo** evita que los conflictos escalen sin control y brinda pautas para que cada integrante de las familias propietarias, sepa qué pueda esperar en relación a la empresa, y pueda prepararse para ello.

### QUINTA FUENTE DE VALOR: CONTAR CON UN MENTOR.

El hecho de haber transcurrido todo un proceso con acompañamiento profesional para la elaboración del **Protocolo**, genera entre los integrantes de la familia empresaria y los consultores del **Protocolo** un vínculo muy especial.

Porque **los consultores dirigieron el proceso, intervinieron en las situaciones críticas, mediaron – en muchos casos – para acercar posiciones, arbitraron entre criterios contrapuestos.**

Todo ello llevó a un nivel de confianza mutua, que hace que los consultores del Protocolo puedan cumplir, hacia el futuro, la función de **Mentor del Protocolo**.

¿Qué significa? El **Protocolo** no es, simplemente, un acuerdo firmado ante Escribano y guardado en una bella carpeta. Es un instrumento vivo, que tiene que ser aplicado en forma permanente.

Esto implica la posibilidad de que el conjunto de profesionales actuantes en el **Protocolo**, pueda colaborar con la familia y en la empresa, para que el instrumento se mantenga permanentemente vigente, y se lo actualice cada vez que resulte necesario.

Contar con un Mentor, que ayude a cuidar algo tan importante como son los acuerdos entre los integrantes de las familias empresarias, es también parte del valor del **Protocolo**. ■CAPS