

Protocolo: ¿normativo o acuerdo marco?

1. Introducción

Hace más de veinte años, se empezó a extender la idea de que las relaciones familia-empresa en una empresa familiar debían estar reguladas por un conjunto de normas y patrones de funcionamiento, al que llamaba «protocolo familiar». En marzo de 2011, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE lanzó una investigación cuyos resultados más destacables se muestran en el **Anexo 1**. Por otra parte, la experiencia nos ha permitido leer y colaborar en un elevado número de este tipo de regulaciones. Y aún hoy, llama la atención que se eligiera ese nombre: *protocolo*. Sobre todo, por las connotaciones de rigidez que sugiere el término, en cualquiera de sus acepciones.

En el lenguaje jurídico, el protocolo describe una «serie ordenada de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza con ciertas formalidades». Esas *formalidades* aplican también para otras definiciones. En el ejercicio de funciones científicas y médicas, el protocolo es el «plan escrito y detallado de un experimento científico, un ensayo clínico o una actuación médica».

En la celebración de eventos, el protocolo es la «regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre». Quizá la razón del nombre estribe en la segunda parte de esta definición, «... establecida por decreto o por costumbre», pues, como veremos, las costumbres y las tradiciones tienen que ver con el modo de proceder de las familias empresarias.

Los primeros protocolos familiares se redactaron como un *plan escrito y detallado* sobre lo que se puede o no se puede hacer en la empresa familiar; como un conjunto de *formalidades* y *reglas establecidas* con el objetivo, en último término, de evitar las injerencias de la familia en la empresa, y –aunque mucho menos– también a la inversa.

Nota técnica preparada por el profesor Josep Tàpies. Septiembre de 2012.
Esta nota se ha escrito con la colaboración de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE.

Copyright © 2012 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 30/10/12



Todavía hoy se tiende a concebir el protocolo familiar como una especie de alambrada de espinos que evita que dos vidas que avanzan en paralelo en el tiempo, la de la familia y la de la empresa familiar, se crucen o se toquen lo más mínimo.

Y eso es un planteamiento que resulta, además de rígido, poco realista. Incluso se podría calificar de un tanto ingenuo: en la empresa familiar y en la familia empresaria, esta y aquella no pueden concebirse como compartimentos estancos. Inevitablemente, van a confluír, y probablemente lo harán en más de una ocasión. El vínculo es demasiado estrecho como para pretender que sus caminos puedan discurrir de forma autónoma y sin interferencias: las decisiones en la empresa afectan a la familia, y algunas decisiones familiares pueden afectar al negocio. Más vale aceptarlo que tratar de ignorarlo o combatirlo.

Dicho esto, y si de lo que se trata es de asegurar la buena convivencia en las empresas familiares, habría que empezar a pensar, más que en levantar muros o alambradas, en diseñar un sistema facilitador de la convivencia. Dedicar más tiempo y esfuerzo a reflexionar y consensuar un marco de convivencia que permita el desarrollo, tanto de la familia empresaria como de su negocio, que a regular e imponer corsés que en la mayoría de los casos impiden el correcto funcionamiento de la empresa y el adecuado desarrollo profesional de los miembros de la familia.

Por supuesto, hay cosas que no se pueden obviar: los aspectos más críticos de las empresas familiares (y potencialmente conflictivos) —a saber, propiedad, gobierno y gestión— pueden y deben estar regulados por una serie de normas y procedimientos. Y sí: las reglas del juego deben ser detalladas, estrictas, claras y concisas, y constar por escrito en un protocolo.

Sin embargo, sin un buen fundamento previo, basado en el entendimiento y el consenso familiar, las normas que recoge ese protocolo de la empresa familiar pueden incluso llegar a ser contraproducentes.

Cualquier estrategia empresarial que quiera tener éxito debe contemplar tres dimensiones: reflexionar, analizar y actuar. No obstante, la experiencia nos demuestra que, con frecuencia, se tiende más a concretar y a detallar un plan de acción (objetivos, estrategia, planes, presupuestos...) —que, en el mejor de los casos, se basa en un análisis previo de la situación—, pero que la primera dimensión, la de reflexionar sobre ambas realidades y las posibilidades que ofrecen, no siempre recibe la atención que merece.

Con los protocolos familiares sucede igual: se priorizan la regulación y el establecimiento de normas muy concretas, procesos rígidos y límites muy restrictivos, que deben ser acatados por todos, sin que exista un debate real previo y una profunda reflexión en el seno de la familia empresaria sobre el por qué de todo ello.

Si el objetivo es lograr un sistema de gobierno para la familia empresaria, esa reflexión previa no solo es importante, sino que es imprescindible. El debate interno y la puesta en común de los intereses, motivaciones y aspiraciones de todos y cada uno de los miembros de la familia empresaria y, posteriormente, el consenso de unos principios de actuación comunes y acordes con la filosofía familiar es lo único que puede asegurar la posterior aceptación y eficacia de las normas y criterios que se aplicarán en el gobierno de la empresa familiar (los que se ponen negro sobre blanco en ese documento llamado «protocolo familiar»).

El protocolo, por tanto, debe ser el resultado de un proceso de debate y de un consenso familiar que va mucho más allá de la regulación de las relaciones familia-empresa. En realidad, es solo una parte de un acuerdo mucho más amplio, que establece un marco de convivencia común para la familia, la empresa de la que son propietarios o a la que se sienten vinculados y las personas que forman parte de ambas instituciones.

El protocolo familiar –entendido como el conjunto de normas y procedimientos que regulan los aspectos relacionados con la propiedad, gobierno y gestión en la empresa familiar– vendría a ser algo así como el Código de Comercio o el Código Civil: un articulado o cuerpo legal que regula las relaciones en un ámbito concreto (el de las relaciones mercantiles, el de las relaciones civiles o, en nuestro caso, el de las relaciones entre familia y empresa). Pero, por encima de ellos, y como ocurre con el resto de leyes y códigos jurídicos en un Estado democrático, existe una norma fundamental que define el régimen básico de los derechos y libertades de los ciudadanos; una ley superior de la que emanan y donde encuentran su fundamento el resto de leyes y normas: una constitución.

2. La constitución familiar

La constitución familiar es un acuerdo marco que suscribe la familia empresaria, basándose en su propio «credo», con el fin de establecer el marco de convivencia idóneo para el desarrollo de sus capacidades e inquietudes, tanto en el ámbito familiar como en el empresarial.

Desarrollar ese marco implica, necesariamente, pensar y consensuar ese sueño compartido o ideal común. Antes de empezar a regular, hay que detenerse en la reflexión: qué vamos a regular, con qué fin, de qué manera, con qué criterio y con qué alcance.

Volvamos a hablar de códigos. Utilicemos esta vez el Código de Circulación como ejemplo sencillo. Dicho código, en unos países puede establecer que los coches circularán por la derecha o por la izquierda, o puede obligar a un examen estricto compuesto de teoría y práctica para acceder a la licencia, mientras que en otros puede tratarse casi de un mero trámite administrativo. Dependerá de las creencias y convicciones de quienes lo redactan, y ellos tendrán sus razones para hacerlo de uno u otro modo. A veces, incluso, es solo una cuestión de tradiciones.

Esta, trasladada al ámbito de la empresa familiar, puede no ser baladí. Imaginemos, por ejemplo, que el protocolo familiar establece que a los cargos de responsabilidad en la empresa se llega, exclusivamente, por criterios de mérito y capacidad que incluyen experiencia demostrada en otros entornos donde el apellido no sea causa de ventaja (o de inconveniente). La familia que imponga ese criterio hará bien en explicitar las razones y los fundamentos de esa política. De lo contrario, es más que probable que surjan conflictos entre familiares que no estén de acuerdo con la aplicación rígida de la norma. Sin una exposición de motivos y sin una argumentación y un consenso previos que respalden esas decisiones, la convivencia pacífica será difícil.

Por eso, la constitución familiar –igual que el resto de constituciones– debe contar con un capítulo esencial: el de la exposición de los motivos que han impulsado a establecer esa