



**Negocios de familia**

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

# Les propongo un juego

Ing. Santiago Antognolli

## **Les Propongo un Juego...**

El Protocolo Familiar.

Guía para la confección del protocolo familiar.

### **¿Porque un Juego?**

Porque entiendo que muchas veces las labores que llevamos a cabo en la vida logran diferentes resultados, y esos diferentes resultados logrados tienen que ver con las formas de encarar nuestras acciones.

Cuando jugamos, a lo que sea, nadie obtiene una sensación más significativa que el placer que experimenta.

En cambio, cuando de trabajar se trata, es usual recaer en el cansancio, el agobio y la insatisfacción.

El jugar a asumir roles, sobre todo cuando no estamos habituados a hacerlo, ayuda notablemente a ejercerlos.

Implantar la **Asamblea Familiar** y definir a un **Protocolo Familiar**, no forma parte del trabajo diario, pero tenemos necesidad de lograrlo; si lo encaráramos como una continuación lineal del trabajo diario, al no tener el hábito adquirido, lo más probable es que terminemos fallando. Por eso es que los invito a pasar a jugar.

### **¿Y como se juega?**

Lo primero es transformar en hábito el ejercicio de reunir con cierta periodicidad, la ASAMBLEA FAMILIAR.

**La Asamblea Familiar** tiene por objetivo principal constituir el ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener, hasta el grado de compromiso con la Empresa Familiar.

Conviene que participe en la AF el grupo familiar completo, parientes directos y políticos, a modo de garantizarles un lugar de opinión que evite que ejerzan presión a través de sus cónyuges.

El resultado de estos encuentros va generando pertenencia, sentido de participación y permite anticiparse a situaciones de conflicto, tratándolas en una perspectiva de futuro como situaciones hipotéticas. (divorcios, muertes, nacimientos, etc.)

Hasta ahora hemos creado el ámbito, pero, ¿en que consiste el juego?

El juego consiste en ir creando entre todos, dentro del espacio de la **ASAMBLEA FAMILIAR, LAS REGLAS QUE RIJAN EL JUEGO QUE YA**

## **VENIMOS JUGANDO SIN PERCIBIRLO, EL DE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA FAMILIA**

**Nunca es lo mismo razonar desde la perspectiva de un problema que es ajeno, a razonar bajo la marcha de un problema en el que estamos inmersos.**

**Este debería ser el modo en que se encara el armado de una asamblea familiar y el protocolo correspondiente como resultado. Tratar de ver la situación desde afuera**

**Siendo la AF el ámbito propicio para ir acordando las interrelaciones de la familia con la empresa, ha sido una clave de éxito para muchas EF, capacitar a sus miembros en la temáticas particulares de las EF, en el sentido de conocer con anterioridad los problemas comunes que suelen surgir en este tipo de organizaciones.**

**Para dar inicio a la AF que terminará resultando explícita o implícitamente en el protocolo de la familia, es primordial dar definición a la estrategia de la EF, definir valores, posiciones y perspectivas futuras. Este será el ejercicio que lleve a la EF a establecer su cultura, a establecer discusiones y ponerse de acuerdo.**

**Cuando la familia crece, el Consejo Familiar será el órgano de representación del grupo familiar en su conjunto, y tendrá como función principal ir generando ese acuerdo donde queden plasmadas todas las relaciones de la familia.**

**Además deberá fomentar el conocimiento de los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros, intentado generar en ellos el hábito de ejercitar su rol de la manera mas acertada posible.**

Hemos llegado a las basas del juego propuesto, debemos jugar a definir las reglas que rigen las relaciones entre la familia y la empresa.

**¿Y cual es el resultado del juego?**

**EL PROTOCOLO FAMILIAR**

**Lo habitual es que el protocolo vaya elaborándose por etapas a lo largo del tiempo, que permita consensuar aspectos básicos, dedicándole a cada punto el tiempo necesario que amerite su consenso.**

**Lógicamente que el tiempo y las necesidades particulares, pueden implicar volver sobre lo establecido para su modificación, y dependerá del grado de acuerdo para que ello se lleve a cabo.**

**a) El presidente del consejo familiar.**

**Lo que se está a punto de implementar, es el diseño de reglas de juego claras, que sean validadas por todos los miembros con incumbencia directa o indirecta en el sistema empresa-familia; para tal fin lo habitual es que la persona que coordina la AF suela ser el cabeza de familia, salvo que el liderazgo efectivo lo ejerza otro miembro.**

**Muchas veces se opta por hacerlo rotativo, a fin de ir contrastando distintos tipos de liderazgo y preparar familiares potenciales que ejercerán el liderazgo efectivo en un futuro.**

**Un ejercicio útil es que el presidente entreviste previamente a los familiares a fin de identificar la posición de cada uno.**

**b) Las Reuniones de la Asamblea Familiar.**

**Con la frecuencia que se establezca, fijando una frecuencia mínima, por Ej. Trimestral, el coordinador o presidente de la AF, presentará al presidente de la empresa el temario a desarrollarse, y este a su vez podrá agregar el ítem que considere conveniente.**

**Según el temario, el presidente de la EF se comprometa a presentar la información relevante, a fin de lograr un grado de entendimiento general que permite al CF tomar las resoluciones pertinentes.**

**La reunión de la AF será el lugar donde se refrende el rumbo de la empresa. Es probable que no todos acuerden por unanimidad, pero al menos tendrán el espacio donde dejar expresados sus pensamientos, y se respetará la mas soberana de las reglas: todos aceptarán y apoyarán lo que se acuerde en la AF.**

**La norma primordial será que los disidentes darán su apoyo a la decisión de las mayorías. La lógica por la que bregará el Presidente de la AF será la de ganadores-ganadores.**

**Esto resulta de vital importancia por Ej. Cuando hay familiares que tienen expectativas de cobrar dividendos bajo la percepción de que el desempeño de la empresa es superior al que realmente se presenta, lo que podría generar suspicacias y resentimientos cuando se les diga que no será posible hacerlo.**

**Al cabo de cada reunión se redacta un acta, en la que se deja constancia de los asistentes, los temas tratados, las diferentes posturas y la resolución tomada. Esto va dejando un legado de utilidad a las generaciones futuras que se irán interiorizando en el desempeño de su empresa y su familia.**

**Además de elaborar el Protocolo Familiar, puede tener otras funciones tales como:**

- **Ejercer en derecho a veto en el nombramiento de familiares o ascensos dentro de la empresa**
- **Realizar tareas de mediación o arbitraje**
- **Controlar anualmente las retribuciones a familiares a fin de garantizar equidad**
- **Velar por el cumplimiento del protocolo familiar**
- **Aprobar o vetar transferencias de acciones**
- **Aplicar el procedimiento de transferencia obligatoria.**

**Es de vital importancia lograr una concientización general relativa a la utilidad de estas reuniones, a fin de predisponer bien a cada una de las partes.**

### **3) El protocolo familiar**

**Desde el punto de vista familiar, el protocolo debería ayudar a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando en esta los valores que supieron hacerla fuerte. Las reglas establecidas en el protocolo pueden ser rígidas, tal como que el hijo posea una formación determinada, o pueden ser laxas, describiendo el permiso de integrar familiares sin competencia profesional.**

**La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar. Lo ideal es que estas reglas estén legitimizadas por las partes antes de que se presente el momento de hacer cumplir su vigencia. En todos los casos, aun cuando sea necesario modificar esas reglas, es vital que todos los comprometidos perciban el beneficio de regirse por ese ejercicio.**

**Conviene siempre ir de lo general a lo particular, definir primero el marco dentro del cual interesa que se desarrolle la EF.**

**Comenzando por la visión que tienen los miembros sobre el desarrollo futuro de la empresa. De esta manera se vuelve más sencillo avanzar sobre las particularidades del protocolo, teniendo en cuenta los detalles de esa visión acordada.**

## **Base para la redacción de las reglas.**

- 1) Cuando y en que circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa, esto implica definir: educación requerida, experiencia previa, si se debe generar puesto vacante, o ante la necesidad definir el puesto, edad mínima de entrada a la empresa, si se permitirá el reingreso en caso de dimisión voluntaria o involuntaria, si se permitirá trabajar part-time, si ingresarán parientes políticos y en que condiciones, si podrá ingresar todos los hijos o aquellos que cumplan algunas condiciones, resolución ante divorcios, y otras circunstancias predecibles.**
- 2) Explicitar valores y creencias que se quieren mantener**
- 3) Visión del grupo sobre el futuro de la empresa.**
- 4) Definir que tipo de EF se quiere consolidar, tamaño, local o internacional, tipo de negocios en que participar, etc.**
- 5) Método de evaluación del desempeño de los familiares en la EF. Este es uno de los puntos menos desarrollados en las EF, generalmente no se tiene una conciencia real sobre las dimensiones a medirse, y se termina ponderando la lealtad, dedicación al trabajo u otros requerimientos no contrastados en empresas no familiares. Definir un marco de evaluación que contemple los resultados laborales alcanzados es la manera más eficaz de ponderar sobre valores de competencia real. Esto no resulta fácil en las EF, donde muchas veces los evaluados son “juez y parte”; por lo que lograr estipularlo en el protocolo es la mejor manera de instalar un mecanismo de eficiencia.**
- 6) Definir como será la promoción, como se accederá a la presidencia, si podrá acceder un no familiar, y lo mismo para las gerencias.**
- 7) Criterios para la fijación de remuneraciones. En la EF se debe separar la retribución por el trabajo formal al percibido como poseedor de un capital. Establecer el sistema en términos de competencia laboral evita romper la armonía en el grupo familiar.**
- 8) Método de resolución de conflictos, mas allá del intento de anticipar conflictos, muchas veces es difícil lograr divisarlos a tiempo; establecer un mecanismo de resolución de los mismos es una primera aproximación a lograr resolverlos.**
- 9) Descripción de derechos y atribuciones que incumben a la AF y al CF**
- 10) Sobre la propiedad: Precisar como se accede a la propiedad, pacto de sindicación de acciones para la compra-venta (no para los votos), Determinar el criterio para la fijación del precio de las acciones, estipular alternativas para el caso donde algún familiar quisiera desprenderse de sus acciones. Establecer un criterio de preferencia en la compra de las**

**mismas. Puntualizar criterios para la limitación de unidades de negocios que pudieran competir con la EF, por parte de familiares de manera independiente.**

- 11) Definir como serán atendidas las necesidades de los familiares, establecer la política de dividendos de la empresa en términos de las necesidades que puedan ir surgiendo. Este es el ítem donde se debe contemplar el futuro retiro de los directores y la sucesión correspondiente.**

#### **A MODO DE CUADRO AYUDA**

- 1) El porqué de este protocolo**
- 2) Valores comunes a mantener**
- 3) Filosofía sobre los negocios familiares**
- 4) Nuestro desafío como empresa y familia**
- 5) Formulaciones estratégicas: VISION – MISION – OBJETIVOS – ESTRATEGIA**
- 6) Política de dividendos y financiamiento del crecimiento**
- 7) Órganos de gobierno: CONSEJO FAMILIAR – DIRECTORIO**
- 8) Sistemas de dirección: SIST. DE EVALUACION – DE REMUNERACION – DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**
- 9) Transferencias de acciones**
- 10) Criterios para el ingreso de familiares**

**A modo de conclusión vale recalcar que el desafío que se enfrenta a la hora de establecer como resultado un protocolo familiar, es el de lograr incorporar al trabajo diario, un hábito a base de practicar un ejercicio.**

**El hábito de ser orgánico a la organización y sus reglamentaciones, a entender que las resoluciones tomadas por el conjunto merecen el apoyo de la totalidad de las partes, y el grado de compromiso y cumplimiento de las reglas dependerá del grado de equidad, transparencia y entendimiento de las reglas establecidas.**

**¿Quién Gana en este juego? Si aprendemos a jugar bien, después de haberlo practicado mucho. Lo mas probable es que ganen TODOS.**

**Ing. Santiago Antognolli**