

El protocolo de las empresas

Por:

María Cristina Duque Correa *

El tema de las empresas de familia llegó a mi vida profesional como un feliz hallazgo dentro de la experiencia docente, cuando en las década de los noventa, en las facultades de Administración de Empresas, algunos de los estudiantes solicitaron se les permitiera hacer su semestre de práctica en las organizaciones económicas de propiedad de la familia o de alguno o algunos de sus miembros.

Variada fue la gama de las organizaciones donde estos estudiantes tuvieron la oportunidad de confrontar el bagaje académico recientemente adquirido con la vida de los negocios: Establecimientos de comercio de propiedad de los padres o de uno de ellos, sociedades de hecho entre padres e hijos, sociedades en comandita simples y por acciones, sociedades limitadas y anónimas. Igualmente diverso fue el campo de actividades: Finanzas, seguros, comercio, producción y servicios, pero una sola fue la conclusión final en cuanto a la problemática encontrada: Las empresas cuyo control total o mayoritario reposa en manos de miembros de la misma familia tienen dificultades que no pueden encararse ni superarse, exclusivamente y de manera exitosa, desde una óptica jurídica, por el contrario requieren el concurso de equipos

interdisciplinarios donde incluso se cuente con profesionales en el área psicológica y de terapia familiar, tanto como expertos en finanzas o en temas organizacionales.

Para responder a una serie de preguntas que el tema suscitaba, se logró dirigir algunas investigaciones hacia el área de la empresa familiar, a través de trabajos de grado: ¿Cuál es el modelo de administración por el que se rigen las empresas familiares? ¿Cuáles son los problemas administrativos y legales a que se enfrenta la empresa cuando el gerente- empresario - fundador desaparece por cualquier causa y como enfrentan ellas (la familia y la empresa) el problema de sucesión de directivos? ¿Como afectan a la empresa y a la familia las restricciones de enganche de miembros de la última?

¿Cómo se puede apoyar a la familia y a la empresa para lograr el cambio desde una dirección autoritaria a otra, participativa? Las respuestas están en construcción permanente porque la vida familiar es dinámica tanto o más que las rutas de desarrollo y crecimiento que siguen las organizaciones. Algunas de esas respuestas son precisamente el tema de las líneas que siguen.

El protocolo familiar

En países como Canadá y Francia es un tema de vieja data, pero en Colombia sólo se ha venido desarrollando en las dos últimas décadas, por dos razones prácticas: desde el lado de la administración porque se estimó necesario revisar los modelos autoritarios y paternalistas. Desde

el punto de vista jurídico porque el código de comercio (1970) estableció dos formas societarias ideales -aparentemente- para la empresa familiar: Las sociedades en comandita, a las cuales se acogieron en gran número, con éxito relativo, organizaciones económicas verdaderamente diversas: Unas, creadas por el padre, profesional independiente, en el área de la producción o de los servicios que traía como sus socios a su cónyuge e hijos, por razones tributarias o meramente laborales pero que, en realidad, eran empresas de un solo dueño. Otras, nacidas de proyectos concebidos a más largo plazo, donde el padre o madre fundador esperaba de una parte obtener los medios de vida para su familia y de otra crear tanto, frentes de actividad productiva para sus descendientes en el futuro, como fuentes de ingresos para ellos y para terceros vinculados como sus empleados o como partes de una cadena productiva.

Mientras en el campo la administración en general se discutía sobre la necesidad de cambiar el modelo por otros más participativos, en el campo jurídico se asistía a la crisis de las sociedades en comanditas: Había desaparecido el fundador, gestor y representante legal, que conocía perfectamente "su negocio" y debía asumir la dirección otra persona, a veces la madre, a veces uno de los hijos, quienes a menudo tenían que enfrentarse con un mundo que les era ajeno y en ocasiones no muy bien amado e incluso rechazado hasta entonces.

La solución legal era satisfactoria: Un proceso de sucesión, o de liquidación de sociedad conyugal, un nuevo socio gestor llegaba a la

empresa y todo está jurídicamente bien resuelto. Basta con tener un buen asesor jurídico que colabore, elaborar actas, protocolizar documentos, registrar adjudicaciones y nombramientos. Pero el drama familiar -fuente del conflicto subyacente- estaba ahí: el nuevo gestor no tenía la autoridad del desaparecido y si pretendía tenerla creaba mayores roces con sus parientes porque no era aceptado. Las corrientes de amores, desamores y celos que corroían algunos miembros de la familia o las crisis de soberbia sobrevivientes, o la ambición de algunos, o el no hacer de otros, larga es la gama de circunstancias existenciales ajenas al dominio de lo jurídico pero que la ley simplemente resuelve de una manera drástica: Exclusión de socios o liquidación de la sociedad.

En ese momento comenzó a crearse la inquietud entre los investigadores del tema en nuestro medio: ¿Es posible que la empresa familiar realice el sueño de su creador en cuanto puede sobrevivirlo? ¿Como se puede lograr que tanto la familia como la empresa superen ambas sus propias crisis sin arrastrarse a la destrucción? Si la familia y la empresa no son incompatibles, ¿Cómo puede una de ellas servir de soporte a la otra mientras cada una continúa su propio ciclo? La respuesta es una: creando en el interior de la familia cultura empresarial, compromiso y canales de comunicación interconectados pero independientes. Si la empresa tiene unos estatutos, la familia debería tener los suyos. Allí nació esa entelequia que conocemos como "el protocolo familiar", respuesta a la necesidad de integrar dos planes estratégicos diferentes pero necesariamente complementarios. El protocolo es, entonces, un documento escrito que enuncia en forma clara la misión, visión y valores

de la familia, la relación entre familiares, y sus políticas con respecto a la empresa, preparado intencionalmente en dirección a los negocios, con el objeto de lograr esta máxima de oro propuesta por Kelin E. Gersiky su grupo de colaboradores en el libro Empresas Familiares, Generación a Generación: "Trate la empresa como empresa, la familia como familia y la propiedad con respeto".⁽¹⁾

El protocolo no tiene regulación legal expresa pero en su elaboración ha de tenerse cuidado para no transgredir las llamadas normas de orden público contra las cuales no puede establecerse pacto alguno.

Aunque se reconoce que él es un pacto de caballeros, es una fuente de derechos y obligaciones para los miembros de la familia, por tanto debe ser construido con la participación de todos sus miembros legalmente capaces y será ratificado por quienes sucesivamente lleguen a la mayoría de edad.

Pero el protocolo no es una panacea. No por tener un protocolo y por estar totalmente comprometida con él la familia va a ser inmune a los conflictos, pero sí se puede afirmar que ella estará mejor situada para afrontar situaciones difíciles e incluso para que ellas sean menos frecuentes.

¿Cuáles son las diferencias entre el protocolo familiar y los estatutos sociales?

Los estatutos son un documento público cuyo contenido está regido por el código de comercio y corresponden especialmente a la forma jurídica que adopte la sociedad. El protocolo es un pacto de honor basado en la confraternidad de la familia.

Los estatutos apuntan fundamentalmente al desarrollo empresarial dentro de la ley, el protocolo armoniza los intereses de la familia con los intereses de la sociedad tratando de optimizarlos.

Es absolutamente inocuo preparar un protocolo familiar desconociendo los estatutos sociales, por el contrario, ellos deberán recoger posteriormente, mediante reformas estatutarias si es del caso y dentro de los límites legales, los espacios donde los voceros de la familia deberán hacer presencia dentro de la empresa.

Los estatutos son un requisito legal indispensable para la existencia de una sociedad, sin estatutos legalmente protocolizados y registrados la sociedad no existe o deviene en sociedad de hecho y por consiguiente son pieza clave dentro de la etapa de arranque- formalización de la empresa familiar. La mejor oportunidad para iniciar la elaboración del protocolo es el momento en que la empresa inicia la etapa de formalización - expansión, cuando normalmente se tiene una familia

joven y se cuenta con la presencia del padre - fundador - empresario y su concepción inicial de la empresa.

¿Cuáles deben ser los aspectos contemplados en el protocolo?

La experiencia enseña que no hay familias ni empresas iguales y por esa misma razón no debe haber modelos o prototipos de protocolos. Cada familia construye el suyo, a partir de convenios logrados en reuniones de asambleas o consejos donde participen ampliamente los miembros de la familia. Se discute si en tales reuniones deben participar los familiares no socios y la práctica enseña que eso es conveniente, sobre todo cuando por razones de derecho sucesorales algunos de ellos serán propietarios de cuotas, acciones o participaciones así no se contemple la posibilidad de que formen parte de la administración o dirección presente o futura.

Sin embargo, hay contenidos mínimos que deben ser analizados y previstos en el protocolo como puede observarse en el siguiente derrotero:

- Misión, visión y valores de la familia que se transmitirán a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Mecanismos que garanticen el mantenimiento de buenas relaciones y la resolución de conflictos.
- Apertura o restricciones en cuanto al ingreso de nuevos miembros de la familia.

- Participación de la familia en la dirección y control de la empresa.
- Canales de comunicación entre la familia y la empresa.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades, con referencia tanto a los miembros de la familia que hacen parte de la gestión empresarial, como de quienes siendo socios son ajenos a tal actividad y aún para los familiares no socios.
- Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser Empresa Familiar.
- Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, franquicias, etc.
- Preparación de las siguientes generaciones: Plan de formación de directivos, desarrollo de la capacidad de liderazgo y otros requisitos que se exigen a los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa. Procesos de selección y evaluación.
- Acciones, cuotas o participaciones en poder de no familiares.
- Relaciones con los parientes políticos: Capitulaciones, testamentos, procesos de decisión en torno a las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.

- Creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa; reglamentación de la administración y funcionamiento del fondo.
- Políticas para las transacciones accionarias: Derecho de preferencia.
- Políticas de elección y retiro de los líderes familiares. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego,
- Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

El último de los ítems propuesto cobra una gran importancia si se tiene en cuenta que el protocolo no es un documento definitivo. Además tiene que ser tan flexible que permita su aplicación para regular las relaciones cotidianas sin constituir una camisa de fuerza, por esas razones las modificaciones que se le hagan corresponderán a la dinámica de los cambios que ocurran en la familia y en la empresa.

Notas:

(1) GERSICK, Kelin y otros: Empresas Familiares Generación a Generación. McGraw-Hill. 1997, Pág. 286

* **María Cristina Duque Correa**

Información académica

- Abogada de la Universidad de Antioquia, especialista en Derecho Administrativo de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Información laboral

- Consultora y asesora de empresas y miembro del consorcio Conciliemos.