

El protocolo familiar como prevención de crisis en empresas familiares

Tartabini, Amanda M.

1. Introducción

Las causas más problemáticas de crisis de las empresas familiares, es decir, aproximadamente el 80% de las pymes argentinas, además de los condicionamientos externos del ambiente en que se mueven, son de carácter interno y tienen que ver con la ausencia de planificación en la sucesión de la empresa y con conflictos no resueltos o mal resueltos que pueden tener su origen en una mala relación familiar o bien en falta de calificación para el desarrollo de la gestión administrativa.

El conflicto es el resultado natural de las interacciones humanas en una organización y tiene su origen en desigualdades (intereses, luchas, propósitos) que devienen de las personalidades, creencias y estilos de sus miembros, de las posiciones que ocupan en la estructura organizacional y de las situaciones contradictorias entre las distintas posiciones funcionales (conflictos entre departamentos, por ejemplo).

Estas diferencias generalmente se dirimen mediante los juegos de poder que se dan en toda empresa. Esto es así por la constitución misma de la empresa como sistema político, con una estructura formal y otra informal que, si bien no se manifiesta en un organigrama, tiene una gran influencia sobre la formal, especialmente en este tipo de empresas familiares.

2. Naturaleza del conflicto en las empresas familiares

El conflicto es una característica recurrente en la empresa familiar que con frecuencia empeora los rendimientos de la organización. Particularmente, se deriva de la coexistencia de dos lógicas: la familiar y la empresaria, que cumplen roles distintos, y muchas veces chocan entre sí. Lo ideal sería que se mantuviera un equilibrio entre ambas, pero generalmente una situación de arrastre desde la familia a la empresa provoca serias dificultades que pueden convertirse en fuente de conflictos. Podemos agregar una tercera lógica: la propiedad, que también puede originar enfrentamientos entre los miembros de la empresa.

Hay otros tipos de conflicto relacionados con el trabajo propiamente dicho. Son los conflictos de carácter **cognitivo** y los conflictos **procedimentales** que afectan a la gestión de la empresa y sus resultados.

El **conflicto cognitivo** se focaliza en las estrategias para conseguir unos objetivos previamente definidos. Este tipo de conflicto puede ser de gran ayuda en la empresa familiar, si los familiares son proclives a las críticas constructivas. Dado que el intercambio de información y una comunicación abierta son factores claves en las relaciones familiares, el intercambio intrafamiliar es un elemento importante en la relación entre conflicto y funcionamiento de la empresa. Sin embargo, el rol de la comunicación en las empresas de este tipo suele ser bastante ineficaz; no existe oportunidad de intercomunicarse y, por tanto, no se recibe el efecto beneficioso de una valoración crítica sobre estrategias y gestión.

El **conflicto procedimental**, se refiere a la aptitud de los familiares para llevar a cabo sus tareas en la empresa. Este se da porque no siempre se tiene en cuenta la capacidad de un familiar para hacerse cargo de un cargo de relevancia dentro de la organización. Es decir, no se tienen en cuenta las calificaciones técnicas necesarias para su cobertura.

3. Causas del conflicto

- **Roles inadecuados dentro de la empresa:** los integrantes de la familia interactúan en la empresa de la misma forma y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, por ejemplo los rasgos autocráticos del conductor suelen trasladarse al trato que se le da a los miembros de la empresa que son familiares.

- **Diferencias de opinión en cuanto a la condición:** pueden ser provocadas por una brecha generacional o bien por motivos de gestión y tienen un alto contenido subjetivo.

- **Numerosos miembros de la familia en la empresa:** la empresa no puede soportar sin resentirse el efecto malón en la ocupación de cargos. La incorporación de familiares debe ser coherente con la estrategia de la empresa.

- **Comportamientos cruzados:** se confunden espacios y roles, discutiéndose temas familiares en la empresa o viceversa. Es una costumbre muy arraigada en empresas del tipo familiar.

- **No consideración del sentido de equidad y justicia:** el trato con los miembros no puede ser el mismo dentro de la familia que dentro de la empresa. En el caso de los hijos, aunque los padres pretendan no hacer diferencias enrolándolos a todos en la empresa, es necesario tener en cuenta que cada uno tiene distintas expectativas y perspectivas acerca de lo que puede brindarle la misma y pueden preferir dedicarse a otra actividad.

- **Falta de reconocimiento:** se da cuando un integrante de la familia siente que su aporte a la empresa, su capacidad y su accionar, pasan desapercibidos para el resto de los miembros, ignorando y/o criticando sus logros, toda vez que se considera como un deber su intervención. El resultado en estos casos puede terminar en una falta de interés que redunde en la eficiencia de su labor y, por ende en el rendimiento de la empresa. Está muy relacionado con el sentimiento de impotencia que se percibe cuando a la persona no se le reconoce el buen rendimiento de su actividad. Es un conflicto de rol.

- **Sucesión no planificada:** es un conflicto mayor, que por lo general deviene en una crisis importante que compromete la continuidad de la empresa familiar. Puede ocurrir porque no se quiere perder poder y control, por imposibilidad de decidirse por quién será el sucesor, o simplemente por características del miembro de la familia que está al frente y se cree irremplazable.

También se deben considerar otras causas que, aunque no se relacionen directamente con la coexistencia de los roles familiar-empresario, tienen una influencia considerable en la generación de conflictos. Ellas son las siguientes:

- **Clima organizacional inapropiado:** dado que el clima se relaciona con variables del desempeño, cuando éste se percibe como no agradable sino, por el contrario, resentido por tensiones y peleas, los conflictos son más intensos. Tiene que ver principalmente con la motivación.

- **Mala comunicación:** es una de las causas generalizadas en las empresas familiares. No solamente se trata de problemas de comunicación en lo relacionado con la gestión: políticas, objetivos, estrategia, provenientes de errores de información o de enfoque del negocio, sino también y muy especialmente, de los sentimientos de los miembros familiares, que traen consigo toda una historia de expectativas, presunciones, rencores e insatisfacción que perjudican una conversación abierta. El lema "de eso no se habla" impide cualquier posibilidad de consenso.

- **Luchas de poder:** siempre se dan y generan un tipo de conflicto generacional: enfrentamiento de las generaciones mayor y menor por temas generalmente relacionados con el control. Se da en la segunda generación (entre padres e hijos, o entre hermanos) y también en la tercera (entre primos). Cada generación cree tener derecho a ampliar su espacio en la empresa y a una mayor injerencia en la toma de decisiones, conductas que dificultan acuerdos.

4. Resolución de conflictos

La mejor manera de solucionar un conflicto es negociar para lograr un consenso, que es más que un simple acuerdo porque para llegar a él se necesita la cooperación activa de los miembros de la familia en la empresa. No es fácil de lograr porque el conflicto, en la mayoría de los casos, se entiende como un impedimento para el consenso.

No obstante ello, para poder solucionarlo se necesita generar una atmósfera saludable que permita una salida, crear sentimientos positivos desde el afecto, armonía y comprensión, para desterrar los problemas. Lograr un consenso o un compromiso para poder decidir sobre el conflicto requiere una ardua tarea en una empresa del tipo familiar.

Esto es así porque además de la influencia de la naturaleza misma del conflicto intervienen otros factores como:

- **Las características propias de las partes en conflicto :** cada una tiene sus motivaciones, sus valores, sus objetivos, su percepción respecto del conflicto.

- **Las relaciones existentes entre las partes con anterioridad al surgimiento del conflicto :** es decir, las creencias, actitudes y expectativas que los miembros mantienen en sus orientaciones interpersonales.

- **El ambiente organizacional:** tiene que ver con las facilidades o las restricciones, el estímulo o la disuasión, que el medio provee para su solución.

- **El alcance del conflicto:** es decir, cuánta gente está involucrada, y cuáles son las facetas del conflicto que deben ser observadas. También requiere determinar la periodicidad del problema ya que su

análisis permite la observación de ciertas pautas o patrones de conducta que lleven a evaluar sus consecuencias.

- **Las estrategias y tácticas empleadas por las partes:** se relaciona con los recursos, el poder o la carencia de los mismos que sustentan las partes. Los conflictos derivan en juegos de poder, por lo tanto quien tenga mayor poder y lo maneje satisfactoriamente tiene una mayor posibilidad de imponer su voluntad. Como el poder se relaciona con la autoridad, que es la forma de legitimarlo, muchas veces el estilo de conducción favorece o retarda la solución de un conflicto.

En una empresa familiar, por la incidencia de los factores señalados, se hace difícil la resolución de conflictos y muchas veces degeneran en crisis. Además, como la dualidad de roles que se generan producen roces, pueden llegar a producirse luchas que afectan no solamente el tema del conflicto en sí, sino también las relaciones familiares.

Debido a esta confusión de roles es muy raro que los miembros puedan llegar a una decisión sobre el conflicto por sí mismo. Generalmente se requiere de la intervención de un tercero, un consultor versado en análisis organizacional con conocimientos en psicología social que efectúe un análisis de la situación y genere un ambiente que promueva la discusión sobre los distintos conflictos insertos en la familia y que repercuten en la empresa. Se logra mediante el accionar de un órgano que se conoce como **Consejo de Familia**, que está integrado por miembros de la familia que intervienen en la empresa y, que bajo la conducción de un consultor, promueve y potencia la comunicación con los miembros de la familia, ayuda a clarificar los límites entre familia, empresa y propiedad, buscando armonía en las relaciones y formas de solucionar y prevenir conflictos educando a la familia en los asuntos de la empresa.

El profesional puede intervenir para generar soluciones, realizando algunas tareas que lleven al esclarecimiento del conflicto. Estas tareas comprenden:

- Buscar, obtener y analizar información para comprender la situación planteada.
- Explicar los hechos para aclararlos
- Estimular al grupo para que tomen nuevas direcciones adoptando una perspectiva diferente del problema.
- Animar a los miembros de la familia a progresar en el tratamiento del conflicto.
- Mediar en las diferencias que surjan entre los miembros.
- Lograr que los participantes se centren en la discusión.
- Ofrecer varias alternativas de solución.
- Facilitar la toma de decisiones por consenso.

Una vez que se han superado las desavenencias, es conveniente generar ciertos principios que puedan facilitar a los miembros el logro y estabilización de los valores necesarios para alcanzar los objetivos deseados. Estos principios pueden referirse a temas como los siguientes:

- Creación de una cultura basada en unas relaciones familiares y personales muy estrechas entre los miembros que componen la familia.
- El logro de un compromiso global y compartido a largo plazo con la familia.
- Promover un sentimiento de orgullo respecto del aporte de las generaciones pasadas a la familia actual, así como ser portadores de los valores y principios de las tradiciones transmitidas por el fundador.

En la medida que los miembros de la familia avancen en la resolución de los conflictos que los aquejan, el rol del consultor se desdibuja y la familia asume la responsabilidad de la continuidad del Consejo de Familia. Las reuniones que se realizan en este ámbito, cuando son moderadas y organizadas adecuadamente, constituyen el espacio común para dejar escapar tensiones, exponer expectativas, discutir problemas y fricciones, que surgen de modo normal por la interacción normal entre familiares, y que a la larga afectarían el desarrollo del negocio y a la convivencia y cohesión de la familia.

Las razones que justifican la creación y el mantenimiento de esta instancia son:

- Es un ámbito idóneo para que los parientes conozcan los derechos y obligaciones inherentes a la propiedad y a la dirección de la empresa.
- Traza el límite entre familia y empresa.
- Profesionaliza la toma de decisiones, evitando las precipitaciones de las reuniones informales generadas por la urgencia de solucionar ciertos temas.

- Facilita y promueve la comunicación entre los miembros generando un código de intercambios y un plan familiar.

- Es el órgano que tiene a su cargo la elaboración del **Protocolo Familiar**

5. El Protocolo Familiar

El Protocolo familiar es una especie de código que marca las pautas relacionales entre los miembros de la empresa familiar con miras a garantizar la continuidad de ésta. En cierta forma consiste en llevar a la práctica una pretensión: que lo pretendido por los miembros se haga realidad logrando una armonía familiar que promueva la continuidad de la empresa en el tiempo. También puede considerarse como una anticipación que expresa la voluntad de la familia para las generaciones futuras y crea una base sobre la que mantener la confianza y el camino a seguir para llevar la empresa hacia adelante.

Es un fenómeno estructural de gran importancia ya que unifica, concentra y condensa la vida de la familia que es, a la vez, empresa. Regula la vida de cada integrante en su trayectoria empresarial y establece requisitos para la vida empresarial de los jóvenes. El protocolo familiar pretende que las relaciones familiares sean de las más fuertes y duraderas y ello depende no solo de la estructura de la familia sino, sobre todo, del grado de generosidad y propósito de sus componentes. Es una formalización de relaciones personales con la empresa que deben fecundarse recíprocamente.

Una de las definiciones que mejor aclaran sus metas es la que España, uno de los países que más ha avanzado en su tratamiento, estableció por Decreto Real 71/2007, que lo define como:

"aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad, en la que tengan un interés común, en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad"

Es muy positivo educar o formar a los miembros de la familia empresaria en las distintas decisiones empresariales que se plantean sobre trabajo, gestión, gobierno, propiedad y demás temas importantes de la empresa familiar. La discusión no es mala; no solamente permite hacer catarsis a los miembros de la familia, sino que luego del desahogo es probable que se salga más fortalecido para encarar situaciones problemáticas.

Por otro lado, es necesario tener presente que el concepto clave para entender lo que ha de ser un Protocolo Familiar es la **"responsabilidad"**. Es el modo de actuar de una familia empresaria responsable. Es el instrumento por el que, considerando los importantes valores que la empresa familiar pone en juego (económicos, personales, materiales, financieros, de imagen) la familia decide y se responsabiliza de actuar conforme a las reglas oportunas que genere para garantizar su viabilidad.

Esta responsabilidad general se traduce en una serie de "responsabilidades concretas" u "obligaciones" para sus miembros. Una familia responsable con la empresa es una familia en la que sus miembros "rinden cuentas", es decir, viven la empresa como algo de lo que deben responder con la finalidad de fortalecer la confianza y la unidad en la toma de decisiones.

Asimismo, es importante tener muy en claro que el Protocolo familiar no es una figura para resolver conflictos sino una herramienta para prevenirlos. No se debe avanzar en su elaboración sin haber resuelto problemas de familia previamente y, como describiéramos más arriba estos se solucionan en el ámbito del Consejo de Familia.

6. Elaboración del Protocolo Familiar

Para su confección es necesario tener en cuenta algunos factores previos que deben ser conocidos y aceptados por la familia para trabajar en un ambiente de agrado y respeto. Los más relevantes son:

- **Libertad:** los miembros de la familia que formen parte de la empresa deberán tener la libertad suficiente para expresar su pensamiento en las reuniones familiares. En este sentido no debe haber presiones ni preferencias.

- **Pacto de honor:** basado en el afecto y la confraternidad de la familia. Es un compromiso con todos los participantes, con la familia y con la empresa, por lo tanto se debe encarar esta responsabilidad con madurez.

- **Valores de la familia:** son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Incentivan a asumir sacrificios por su empresa, posicionar una cultura empresarial, determinar estrategias,

promover cambios, etc. Estos valores refieren a la excelencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez y austeridad.

- **Relación intrafamiliar:** el protocolo no debe desarrollarse cuando existen conflictos de poder. Por el contrario, es necesario aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial y si éstas no existen, lograrlas primero, porque, como se aclara más arriba, el protocolo no soluciona conflictos actuales sino que establece un sistema o procedimiento de previsión para resolver los futuros.

En sí mismo, el Protocolo Familiar constituye un proceso que es necesario desarrollar por etapas.

Una **primera etapa** debe permitir conocer a los miembros de la empresa familiar la realidad de su negocio y de su familia, establecer prioridades, detectar posibles fuentes de conflictos o amenazas futuras.

En una **segunda etapa** se deben poner en evidencia todos los aspectos fundamentales para conseguir las prioridades determinadas en la etapa anterior, exponer y profundizar en los intereses, expectativas y preocupaciones de cada uno de los miembros de la familia, plantear alternativas de actuación y alcanzar acuerdos. Esta etapa deberá prolongarse todo el tiempo que sea necesario hasta lograr el mayor consenso posible.

La **tercera etapa** es la etapa de ejecución y deberá suponer la firma, por todos los integrantes familiares de la empresa, de un documento que explicita, de manera definitiva, los mecanismos de actuación acordados respecto a los temas abordados en las dos etapas anteriores.

Se debe contar con el consenso de todos los miembros de la familia para la elaboración del Protocolo. Deben convencerse de que es un instrumento necesario y vital que les beneficiará a todos. Una vez conseguido el acuerdo final, lógicamente se buscará que el protocolo tenga permanencia en el tiempo, sin embargo, también deberá adaptarse periódicamente a las circunstancias que vayan surgiendo.

Los pasos básicos que deben considerarse para llevar a cabo el proceso en forma exitosa son:

- **Voluntad familiar:** los miembros de la familia deben orientarse e interesarse en intercambiar criterios sobre los principios y reglas que regirán en la empresa.

- **Elección de un profesional:** que oriente y desarrolle el proceso. Puede ser el mismo profesional que asesoró a los miembros en las reuniones constitutivas del Consejo de Familia.

- **Realización de un diagnóstico:** por parte del consultor mediante análisis de la situación actual.

- **Elaboración de un borrador:** generado a partir de la evaluación de la información obtenida mediante el diagnóstico.

- **Redacción del documento final:** sobre la base del anterior, se promueve una instancia de discusión hasta obtener el compromiso y consenso que será respetado por los miembros de la empresa familiar.

- **Implementación:** puesta en práctica de los acordados.

- **Revisión:** implica fijar los mecanismos de actualización. Se efectuará cada año o cada dos años o bien cuando alguna circunstancia de significativa importancia lo requiera. Es recomendable cumplir con esta revisión porque cada generación tiene su propia dinámica y es probable que no se hayan tomado en cuenta algunas contingencias en el momento de la elaboración del Protocolo, o bien surjan nuevas.

7. Contenido básico de un Protocolo Familiar

El contenido del Protocolo Familiar deberá ser diseñado atendiendo a las peculiaridades, necesidades y filosofía de la empresa en que se quiera implantar. Su estructura variará de una empresa a otra, por eso es necesario cuidar su redacción, para conseguir que sea efectivo.

Los aspectos que debe cubrir son los siguientes:

a) Relativos a la familia:

- Miembros de la familia firmantes del protocolo
- Generaciones
- Ramas familiares

b) Antecedentes de la empresa:

- Breve historia de la empresa familiar
- Evolución y trayectoria generacional
- Hechos relevantes
- Estado actual

c) Cultura:

- Valores y tradición en la empresa
- Valores y tradición en la familia
- Visión empresarial

d) Órganos de gobierno

- Consejo de Familia
- Directorio
- Asamblea de accionistas

e) Incorporación a la empresa

- Normas que reglamenten el acceso
- Formación requerida
- Comité de evaluación y nombramientos

g) Propiedad y remuneración

- Política de dividendos
- Valoración de participaciones
- Transmisión de participaciones
- Derechos sobre las acciones
- Recompra de acciones
- Fondo de liquidez
- Normas de remuneración
- Sistema de promociones
- Desvinculación

h) Asuntos matrimoniales y política testamentaria

- Régimen económico matrimonial
- Divorcio o separación
- Usufructos
- Patrimonio empresarial y no empresarial

i) Conducta empresarial

- Responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes
- Directivos y ejecutivos no familiares
- Mantenimiento del nombre y marca comercial
- Resolución de conflictos.

j) Sucesión

- Plan de sucesión
- Seguridad financiera del que se retira
- Redistribución de la propiedad

k) Contingencias

- Diseño de un plan de contingencias
- Metodología de evaluación periódica de riesgos
- Seguros

8. Aspectos jurídicos del Protocolo Familiar

Desde el punto de vista jurídico podríamos definir el Protocolo Familiar como un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, firmado entre familiares socios de una empresa para regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios.

Este instrumento es especialmente importante cuando la empresa deja de ser primera generación porque la propiedad deja de mantenerse únicamente en la persona del fundador, también en aquellos casos en que se está a punto de incorporar a varios hijos del fundador a trabajar en la empresa familiar, o cuando la empresa va a realizar una transición de una generación compuesta por varios hermanos a la siguiente, es decir a una confederación de primos.

El Protocolo familiar tiene una naturaleza contractual. Los pactos o acuerdos que se recogen en él, por regla general pueden establecerse siempre que no sean contrarios a la ley, a la moral y a las buenas costumbres. Por tanto, dentro de los límites establecidos, los contratantes pueden establecer las normas que consideren convenientes, las cuales tendrán fuerza de ley entre ellos.

Estos pactos pueden revestir distintas formas:

- **Pacto "entre caballeros"**: se trata de pactos de mera observancia que no acarrearán, en términos legales, ni derechos ni obligaciones. En todo caso son pactos morales que ante un eventual incumplimiento podrían ser reprochables desde un punto de vista ético.

- **Pactos de carácter contractual**: crean derechos y obligaciones entre los firmantes pero no frente a terceros. Su incumplimiento puede originar sanciones.

- **Pactos exigibles legalmente**: tienen hacia fuera un alcance muy importante frente a terceros como proveedores, clientes y hasta bancos.

Atendiendo a lo expresado, un Protocolo Familiar puede ser exigible tanto moral como jurídicamente. Para que esta herramienta perdure en el tiempo es deseable que contenga ambos aspectos. Si bien su base se encuentra en la fuerza moral, se necesitaría también de la fuerza legal para de esta forma promover su perdurabilidad.

Al contrario de países como España, Francia, Australia y los anglosajones, no existe en la legislación Argentina ninguna norma que disponga alguna regulación particular con relación a una sociedad o empresa de carácter familiar. Estas poseen una particularidad especial que merecerían un tratamiento específico.

Sin embargo, a pesar de no tener una normativa particular y al existir un amplio marco en donde el orden público fija un límite preciso, las herramientas legales vigentes debidamente aplicadas permiten regular el gobierno, proteger el patrimonio, ordenar la sucesión, regular la forma de resolución de todas las situaciones previsibles y establecer caminos para la resolución de las situaciones imprevistas.

Cada empresa familiar tiene sus propias particularidades. No hay una solución universal debiendo adaptarse la misma al caso concreto de la empresa y de la familia.

Como el Protocolo es un libre acuerdo de voluntades, perfectamente vinculante para sus firmantes, puede encuadrarse, por la autonomía de la voluntad, en el artículo 1197 del Código Civil y, para sus herederos por lo establecido en el artículo 1195 del código citado. Como todo acuerdo o contrato, debe respetar normas de orden público como, por ejemplo, aquellas que prohíben pactos sobre herencias futuras (artículo 3311 del Código Civil) o las que prohíben determinados arreglos societarios (artículo 13 de la Ley 19.550).

El Protocolo, en sí mismo, puede ser exigible como cualquier otro contrato, incluso incorporándose sanciones para situaciones de incumplimiento.

9. Conclusión

El protocolo familiar es un documento escrito que surge del consenso de los familiares propietarios y de sus herederos consanguíneos, por tanto, es necesario que sea conocido y firmado por los miembros de la siguiente generación que se incorporarán en el futuro a la empresa y/o la propiedad. En su contenido se deja constancia de los valores de la familia, que constituye su cultura, como así también los roles y reglas de actuación entre los miembros de la familia y la empresa.

Su objetivo es regular las relaciones corporativas, económicas y profesionales existentes entre los miembros de la familia por un lado, y de la empresa por otro. Como dichas relaciones afectan a numerosos conceptos socio-jurídicos, es conveniente darle un contenido abierto y flexible.

Constituye una herramienta útil para promover una correcta sucesión dentro de un marco de continuidad de la empresa familiar. Por lo tanto, se deberá escuchar a todas las voces, fomentar acuerdos, establecer normas de actuación y construir una política de dividendos satisfactoria para todos los integrantes de la empresa familiar.

Es un instrumento para prevenir conflictos futuros que podrían afectar las relaciones familiar — empresaria, llegando a ocasionar serias crisis, pero no para resolver conflictos actuales. Estos se dirimen en el seno del Consejo de Familia. Esto es así porque si es condición necesaria que el Protocolo Familiar se logre por consenso, es ineludible resolver los conflictos y los problemas que los originaron con

anterioridad a su elaboración.

Puede ser exigible tanto moral como jurídicamente, y para que esta herramienta perdure en el tiempo es deseable que contenga ambos aspectos. Confiar solo en su fuerza moral diluye las posibilidades de perdurabilidad, puesto que en el futuro puede haber familiares con conductas indebidas, que no tengan en cuenta la importancia de la tradición familiar. Confiar solo en su fuerza legal, puede significar que en el futuro se cuestione al mismo por ser injusto o legalista.

Si bien es cierto que, desde el punto de vista jurídico, en nuestro país, no hay una legislación que cree y reglamente esta figura, podemos, por aproximación, considerar que le caben las generales de la ley en su concepción como contrato, por lo que le son aplicables el Código Civil en el tratamiento de los mismos y las normas de la Ley de Sociedades.

Este instrumento puede considerarse como válido tanto para grandes empresas, muchas de las cuales ya lo han adoptado, como para las Pymes, y en este último caso, para ayudarlas a resolver problemas acuciantes como conflictos por superposición de roles, falta de profesionalidad, comunicación inadecuada, sucesión, liderazgo, planeamiento estratégico, etc.

Permite establecer perfectamente los roles entre familia, empresa y propiedad y establecer los límites necesarios para mantener un equilibrio entre ellos con el objetivo de lograr una continuidad empresaria.

Referencias Bibliográficas

1. Libros

Belausteguigoitia Rius, Imanol (2004), Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill, Méjico.

De Anaya, Fernando (2008), Protocolo Familiar. Madrid.

Dodero, Santiago (2002), El secreto de las empresas familiares exitosas, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

Neubaur, Fred y Lank, Alden (2006), La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Deusto, Barcelona.

2. Otras fuentes

Santandreu, Eliseu, (2006), Artículo: El protocolo familiar para la solución de conflictos. EADA, Cataluña.

Hambra, Jorge (2007), Artículo: El protocolo familiar como herramienta para crecer. Diario El Cronista Comercial.

Lozano Posso, Melquisedec, El protocolo en las empresas de propiedad familiar, en Revista de Estudios Gerenciales N° 74, Universidad UCESI, Enero — Marzo 2006, Calí, Colombia.

Silveira, Miguel, El protocolo familiar, herramienta legal para que la empresa perdure, en Infobae Profesional, Noviembre 2007

Confederación de empresarios de Navarra (2006), El protocolo familiar, CEN Empresa familiar N° 3, Navarra, España.

Rodríguez Alcalde, José Javier; Rodríguez Zapatero, Maribel, (2008), El protocolo en empresas de familia, en Cuaderno N° 7 de Cátedra Prasa de la Empresa Familiar, Córdoba, España.

www.laempresafamiliar.com — Fundación Nexia, Artículos de Muñiz, Alfredo y Arbesú Riera Carlos, en Newsletters año 2008.

www.caps.com.ar — Artículo de Fiorani, Carlos Alberto, Protocolo, Asamblea y Consejo de Familia, año 2007, Buenos Aires.

www.elaldabón.com — Revista digital de la Cátedra Prasa. Artículos varios. Años 2006 a 2008, Córdoba, España.

www.inaldi.edu.co — Artículos de Gómez, Gonzalo y López, María Piedad. Escuela de Dirección y Negocios — Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia. Año 2006.

© Thomson Reuters