

UN PROTOCOLO PARA EVITAR CONFLICTOS FAMILIARES

AACREA. 2007. La Nación, Secc. 5ª Campo, Bs. As., 12.05.07:12.
www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

Los emprendimientos que triunfan a largo plazo son los que se plantean las pautas básicas para armonizar las necesidades y diferencias de criterio entre los miembros de la familia

No todo lo que es bueno para la empresa es bueno para la familia, y no todo lo que es bueno para la familia es bueno para la empresa. Por eso, para prevenir posibles conflictos entre ambos se puede intentar regular las relaciones.

La clave es que existan reglas claras y consensuadas, que sean comunicadas a cada uno de los miembros de la familia y, sobre todo, a los miembros de la próxima generación. Esa es la principal conclusión de un trabajo elaborado por el consultor Juan Carlos Aimetta, para la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (AACREA).

A veces, indica el estudio, estas reglas son de hecho; hay una especie de contrato verbal entre padres e hijos. Otras, en cambio, suelen formalizarse en un protocolo familiar.

El protocolo familiar es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro.

El objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, de manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Responsables Idealmente, en la redacción del protocolo deben participar los socios actuales y todos los miembros de las familias propietarias que sean herederos de los socios actuales, todos los familiares que trabajan en la empresa y los que piensen incorporarse en el futuro.

En síntesis, en la redacción del protocolo familiar deberían participar todos aquellos que tengan (o puedan tener en el futuro) intereses en la empresa familiar y que puedan llegar a quejarse por no haber sido invitados a participar.

Lo más importante del protocolo familiar no es tanto el documento en sí, sino el proceso por el que se llega a él. Este es progresivo: primero la familia redacta un capítulo. Luego el siguiente.

Así, cada vez es más fácil dar el paso. Esta concepción del protocolo familiar pone énfasis en las reuniones, en el diálogo y en la toma en consideración de todas las opiniones para llegar a una conclusión consensuada que se plasma en el documento final. En las empresas familiares, a partir de la segunda generación la armonía depende, entre otras cosas, de la claridad de las reglas de juego.

El valor del protocolo no está sólo en lo que dice, sino en que las próximas generaciones se acostumbren a que existen normas que hay que respetar, normas que, si quieren, ellos también podrán cambiar.

El protocolo familiar no es una camisa de fuerza; más bien es un documento abierto sobre el que la familia va trabajando a lo largo de los años, de modo que no sólo va actualizándose y adaptándose a las necesidades de cada momento, sino que establece, entre los miembros de la familia, una cultura y una práctica de conversación, diálogo y entendimiento que es la base para prevenir conflictos y para la armonía presente y futura.

En la empresa familiar hay situaciones que son inevitables y aparecen por el mero paso del tiempo; sabemos que, aunque esos problemas todavía no existan, más tarde o más temprano se van a presentar.

Cuando la familia está unida y todos se llevan bien es más fácil hacer un protocolo familiar; no conviene esperar a que los problemas exploten para empezar a redactarlo.

El protocolo familiar siempre es preventivo; hay que prepararlo antes de que los conflictos se hayan instalado en la familia; no es recomendable hacerlo sobre la marcha. Lo ideal es hacerlo cuando el fundador tiene buena salud y los hijos son chicos. Después de ponerse de acuerdo sobre todas y cada una de las normas autoimpuestas a la familia, el protocolo debe escribirse, redactarse y vigilarse. Es muy importante que sea voluntariamente aceptado por todos los miembros de la familia.

Muchas cláusulas del protocolo pueden incluirse en el contrato social o en el estatuto, pero el verdadero valor del protocolo no es su valor legal, como le dijo un productor a su esposa: "Deberíamos tener el protocolo hecho carne, de modo tal que no hiciera falta recurrir a él; nuestros hijos lo tendrían que aprender de nosotros mismos, no de alguien de afuera".

El protocolo familiar busca llegar con respuestas consensuadas a preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Quiénes van a dirigir la empresa cuando los que lo están haciendo ahora se retiren?
- ◆ ¿De qué van a vivir los que dirigen la empresa cuando se retiren?
- ◆ ¿Qué criterio seguiremos con los familiares que quieran entrar a trabajar en la empresa?

- ◆ ¿Qué haremos si alguien necesita retirar dinero de la empresa para atender sus necesidades personales?
- ◆ ¿Qué haremos si un socio quiere vender su parte y no hay ningún familiar interesado en comprarla?
- ◆ ¿Cómo se repartirá el capital de la empresa en la próxima generación?
- ◆ ¿Cuánto deben ganar los familiares que trabajan en la empresa?
- ◆ ¿Cómo podríamos conciliar los intereses de los familiares que trabajan en la empresa con los de los que no lo hacen?

LAZOS SANGUÍNEOS

Estas preguntas revelan algunos problemas delicados; por eso algunas familias tratan de evitarlas, niegan su importancia o dicen que no vale la pena ocuparse de eso en este momento.

Pero la mejor manera de asegurar la continuidad de la empresa y el futuro de la familia consiste en plantearse a tiempo todas las preguntas y después reunirse, hablar, escucharse y decidir juntos.

A algunas familias este método les da miedo; algunos pueden enojarse, otros negarse a participar; sospechan que hablar de estos temas tan delicados puede enturbiar las relaciones, herir susceptibilidades o incluso dividir a la familia.

Sin embargo, no hablarlo o no intentarlo puede traer consecuencias aún peores. No realizar este esfuerzo a tiempo tiene muchos riesgos, puede significar perder la empresa, que el patrimonio de la familia se reduzca o que las relaciones sufran un daño irreparable.

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)