

**PROTOCOLO DE FAMILIA COMO HERRAMIENTA DE PERDURABILIDAD
EN EMPRESAS FAMILIARES**

ENSAYO DE GRADO

Presentado por

LEADY VIVIANA MATALLANA QUIROGA

Líder de investigación

RONY ALEXIS MOSCOZO ALDANA

Presentado como requisito parcial para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá D.C., Colombia

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS 4

OBJETIVO GENERAL 4

OBJETIVOS ESPECIFICOS 4

RESUMEN 5

INTRODUCCIÓN 6

ESTADO DEL ARTE / MARCO TEORICO 7

Características de las empresas de familia 11

IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES 12

CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES 13

PROTOCOLOS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA 15

Definición 15

IMPORTANCIA DE LOS PROTOCOLOS DE FAMILIA 17

**BENEFICIOS QUE TRAE PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES IMPLEMENTAR UN
PROTOCOLO DE FAMILIA COMO HERRAMIENTA DE PERDURABILIDAD 17**

CARACTERISTICAS QUE CONFORMAN A EL PROTOCOLO DE FAMILIA..... 20

**MODELOS DE PROTOCOLOS QUE SE PUEDEN IMPLEMENTAR EN UNA EMPRESA
DE FAMILIA 21**

CONCLUSIONES..... 26

RECOMENDACIONES 27

BIBLIOGRAFÍA 28

TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1- Modelo N° 1 Lozano Posso, Universidad ICESI.....	23
Tabla 2 Modelo No 2 Asociación Madrileña de la empresa familiar.....	25
Ilustración 1. Modelo de los tres círculos.....	10

PROTOCOLO DE FAMILIA COMO HERRAMIENTA DE PERDURABILIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al revisar la problemática que presentan las empresas familiares en el tema de perdurabilidad en el mercado ¿Por qué los protocolos de familia inciden en la perdurabilidad de las empresas familiares?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar como los protocolos de familia inciden en la perdurabilidad de las empresas familiares.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los beneficios que trae para las empresas familiares contar con un protocolo de familia como herramienta de perdurabilidad.
- Determinar las características que conforman el protocolo de familia.
- Definir los modelos de protocolos que se pueden implementar en una empresa de familia.

RESUMEN

Las empresas familiares a lo largo de la historia han presentado una participación activa en la economía del país, pero es muy común evidenciar que estas empresas no perduran en el tiempo, debido a los cambios generacionales, a los conflictos y malos manejos que se presentan al interior de estas como consecuencia de una administración y toma de decisiones errada, se pretende dar a conocer los conceptos, los beneficios e importancia de los protocolos de familia como herramienta de perdurabilidad en las empresas de familia. Cabe destacar que los protocolos de familia juegan un papel muy importante al interior de la organización familiar que decide implementarlos, a través de estos se definen los pasos a seguir para darle solución idónea a las diferentes circunstancias que enfrentan estas sociedades, como lo son los procesos de sucesión, la toma de decisiones acertada y la solución de conflictos, entre otros.

Palabras clave: Empresas de familia, herramienta, protocolo de familia, perdurabilidad, éxito empresarial.

ABSTRACT

Family companies throughout history have shown an active participation in the country's economy, but it is very common that these companies do not last in time, due to generational changes, to the conflicts and bad manners that appear inside these as a consequence of an incorrect administration and decision making, is intended to disclose the concepts, the benefits and importance of family protocols as a tool for sustainability in family businesses. It should be noted that family protocols play a very important role within the family organization that decides to implement them, through these define the steps to

follow to give you an appropriate solution to the different circumstances faced by these societies, as are the succession processes, sound decision-making and conflict resolution among others.

Keywords: Companies of family, tool, protocol of family, durability, Business success

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, las empresa de familia han jugado un papel muy importante en las finanzas de los países, debido a que aportan gran parte del porcentaje de empleos en el mercado y presentan una participación alta en el crecimiento sostenible de la economía, partiendo del punto de que algunas de las empresas más grandes y exitosas del mundo y de Colombia en especial, pertenecen a miembros de un mismo núcleo familiar. Según la investigación realizada por la superintendencia de sociedades¹, las empresas familiares conforman el 68% del total de empresas de todo el país.

Diferentes autores afirman que las empresas de familia están conformadas por personas de un mismo núcleo familiar, comprometidos con los objetivos primordiales de su empresa, teniendo como misión alcanzar el éxito organizacional y la estabilidad económica familiar. Estas sociedades familiares cuentan con características distintivas, como el capital,

¹ La **Superintendencias de Sociedades de Colombia (SSC)** es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales. https://es.wikipedia.org/wiki/Superintendencia_de_Sociedades

las decisiones gerenciales y su buen gobierno son definidos e implementados por miembros de un mismo núcleo familiar.

Como en todas las organizaciones siempre se presentan casos de roces y malos entendidos entre los miembros que las conforman, en las empresas de familia es muy común y característico encontrar conflictos entre algunos de los integrantes, debido a que en algunas ocasiones la falta de conocimiento, de tolerancia y de herramientas de control como lo son los protocolos de familia presentan inexistencia al interior de la organización.

Se pretende evidenciar la importancia que tiene para una organización familiar la implementación de un protocolo de familia como herramienta de perdurabilidad y buenas practicas, cumpliendo funciones que regulen los conflictos y planteando los parámetros a seguir en caso de generarse conflictos o situaciones que puedan afectar el buen funcionamiento y la continuidad de la empresa.

Por otra parte, la finalidad de esta investigación es brindarle al lector una mejor perspectiva de los beneficios que trae para una organización familiar la implementación del protocolo de familia, conocer los modelos existentes de protocolos, sus características, normas y políticas que reorientan el buen desarrollo administrativo y el gobierno corporativo de las mismas.

ESTADO DEL ARTE / MARCO TEORICO

A lo largo de la historia, el concepto de familia se ha convertido en el pilar fundamental de toda sociedad, teniendo principios y valores característicos primordiales para el desarrollo y progreso de las naciones. Según la declaración universal de los derechos

humanos², la familia juega un papel fundamental en la sociedad debido a que es un elemento natural que goza de protección del estado y de la sociedad.

Diferentes autores mencionan en sus escritos conceptos de familia como, (Ibarra, 2000) afirma, que la familia es el origen y fundamento de la humanidad, con bases de amor y solidaridad, convirtiéndose a lo largo de la historia en una de las organizaciones más importantes en la sociedad. En igual sentido, (Rousseau, 2008), afirma que la familia es la sociedad más antigua que existe, y la única de origen natural, pero que al momento de que los hijos ya se vuelven autosuficientes y no tienen la necesidad de sustentación y protección de los padres el vínculo familia va desapareciendo, viéndose afectada todas las organizaciones que dependen de las bases sólidas y los lazos de unión familiar, que garantizan las buenas costumbres y formas de realizar actividades, ya sea en índole personal, organizacional, empresarial entre otras.

Al revisar los diferentes conceptos de familia que tienen estos reconocidos autores, se pude deducir que este pilar de la sociedad es la base para el desarrollo de economías, debido a que todo inicia por las enseñanzas o conocimientos que se obtienen del núcleo familiar, de esto depende el éxito que se quiere alcanzar, como bien se escucha en el índole popular y cotidiano, “todo comienza por casa”.

² **La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH)** La Declaración Universal de los Derechos Humanos es un documento que marca un hito en la historia de los derechos humanos. Elaborada por representantes de todas las regiones del mundo con diferentes antecedentes jurídicos y culturales, la Declaración fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948 en su Resolución 217 A (III), como un ideal común para todos los pueblos y naciones. <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>.

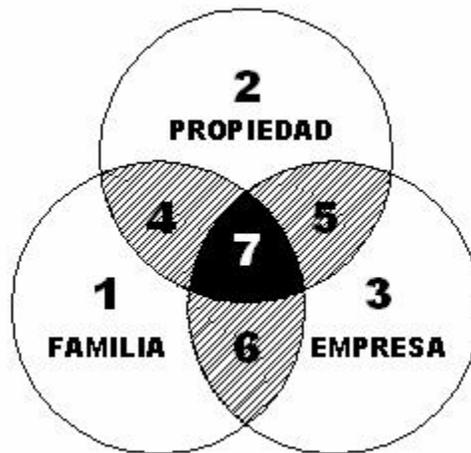
Conceptos de empresas de familia

A partir de este concepto de familia, surge en la parte económica y administrativa el término de empresa familiar, que por la necesidad de buscar un mejor futuro y el camino para conseguirlo, las familias se unen y crean organizaciones que les garanticen una mejor calidad de vida y un sustento diario para todos los miembros que conforman el núcleo familiar, se puede definir qué empresa de familia es aquella conformada por los miembros de una misma familia, que realizan funciones administrativas y directivas teniendo influencia directa en las decisiones que se toman al interior de esta. Para empresas de familia hay diversas definiciones que describen cual es el objetivo y la razón de ser de una empresa familiar, como por ejemplo, (Serna H. , 2006) define a las empresas familiares como sistemas complejos que se ven afectados por una infinidad de variables como los conflictos y las relaciones que se presentan al interior de la empresa y la familia que se ven de una u otra manera mezclados con la actividad principal de la organización, los principios y valores, y en igual sentido con la misión y visión entre otros.

Así mismo (Poza, 2004), define a las empresas de familia como aquella organización donde un emprendedor o actual gerente creador, junto con uno o más integrantes del núcleo familiar interfieren o tienen participación directa en la toma de decisiones de dirección estratégica de la compañía. De manera similar (Rius, 2012) afirma que las empresa de familia son organizaciones controladas y dirigidas por miembros de una misma familia, que le ponen alma y corazón a la labor que realizan, buscando siempre el beneficio y crecimiento de la misma, el autor también se refiere a estas compañías como *“empresas con alma, dado que el corazón de las familias esta en ellas”*.

Las empresas de familia se centran en tres pilares fundamentales para su interrelación y buen funcionamiento, (Tagiuri, 1996) plantearon un modelo en el que se puede evidenciar claramente el papel que juega cada uno de los círculos que son: la familia, la propiedad y la empresa, de igual forma dejar claro lo que significa cada espacio de donde se entrelazan los tres círculos.

Ilustración 1. Modelo de los tres círculos



Fuente: (Tagiuri, 1996)

En los círculos principales se encuentra, la Empresa que es donde se incluyen a todos los colaboradores que prestan sus servicios a la empresa obteniendo un beneficio monetario, la Propiedad: que es la que deja claro los deberes y derechos que tienen los dueños de la empresa y por último, está el círculo que evidencia el aspecto de familia: que es la que le presta una atención especial a todos los miembros del núcleo familiar.

Por otra parte se encuentran las intersecciones o subgrupos 4, 5, 6, y 7; la intersección 4: abarca a los miembros que son propietarios pero que no trabajan en la empresa por ejemplo los hijos de la segunda generación, la intersección 5: agrupa a las personas que trabajan en la empresa pero que no tienen ningún vínculo con los miembros de la familia por ejemplo los empleados particulares ajenos al núcleo familiar, intersección 6: menciona el grupo de personas que son miembros de la familia que no tiene ningún tipo de participación en el patrimonio de la empresa pero que a diferencia del anterior si laboran en la organización y por último la intersección 7 que abarca a el grupo de las personas que laboran en la empresa y que también son miembros del núcleo familiar.

Con esta explicación detallada que nos plantea el autor podemos evidenciar mejor los roles que cumplen dentro de la organización las diferentes personas que a esta pertenecen, ya sean miembros o no del núcleo familiar, ya cuenten con participación económica en la empresa o no, en igual sentido nos sirve para evidenciar a tiempo las fuentes de conflicto que pueden surgir en la empresa.

Características de las empresas de familia

Las empresas de familia cuentan con unas características con las cuales se pueden identificar fácilmente, según (Amat, 2001) una de las principales características con las que cuenta las empresas familia es el constante deseo que tienen los miembros que la constituyen, ya sea el fundador o los sucesores de que la gestión y la propiedad de la organización permanezcan en las manos del núcleo familiar, así mismo (Mourbert, 2008), afirma que en las empresas de familia es característico encontrar un notorio sentido de pertenencia hacia la organización, un mayor conocimiento del negocio, orgullo de pertenecer a la empresa, rapidez en la toma de decisiones y un compromiso moral que va

ligado al interés de resguardar el conocimiento propio que diferencia la empresa de las demás. De modo semejante (Garza, 2011), afirma que los valores como la responsabilidad, el sentido de pertenencia y el respeto entre otros, en las empresa de familia son una característica distintiva convirtiéndolos en una ventaja competitiva que perdura a lo largo del tiempo.

Por otra parte (Robinson, 2006) menciona que los lazos de parentesco entre los miembros de la organización, el nepotismo, los conflictos intergeneracionales son características significativas de las empresas de familia, con las cuales se pueden identificar fácilmente en el mercado global. De igual modo (Carsrud, 2007) afirma, que las empresas de familia se pueden caracterizar debido a que el poder de decisión corresponde a los miembros de un mismo núcleo familiar, de igual manera las responsabilidades de dirección y gobierno recaen en los hombros de algún miembro de la familia, estado conformada por varios integrantes de diferentes generaciones, estos aspectos son característicos de las empresas de familia con los cuales se pueden identificar fácilmente.

Importancia de las empresas familiares

Las empresas de familia juegan un papel muy importante en la economía de un país, debido a que su participación activa en la economía se puede evidenciar con facilidad, este tipo de empresas auguran éxitos a mediano y largo plazo, debido a que el compromiso de sus miembros es mayor al de una empresa del común, todos buscan un mismo beneficio, recorrer el camino de la mano y con el único objetivo de obtener éxito empresarial y brindarle una mejor calidad de vida a los miembros del núcleo familiar.

(Gómez, 2006), plantea que la importancia de las empresas de familia en la economía de un país es una cadena que comienza con el empresario, siendo este la pieza clave, porque

sin empresario no hay empresa, sin empresa no hay creación de puestos y sin creación de puestos no hay generación de empleo. Entendiendo la postura del autor podemos deducir que este tipo de empresas juegan un papel indispensable en el desarrollo socioeconómico de las naciones; comparándolo quizá con la espina dorsal de la economía .

Por otro lado (Bernhoeft, 1989), asegura que las empresas de familia representan un porcentaje elevado en la generación de empleo, descentralizan las brechas regionales generando aumento en el mercado y mejoran los procesos de distribución del ingreso bruto en la economía de la nación. En igual sentido, (Puga, 2006), afirma que las empresas familiares tienen gran responsabilidad en el desarrollo social, debido a que son promotoras constantes de oportunidades de empleo e inclusión en la sociedad de la población vulnerable, teniendo una participación del 75% de empleos nuevos y un 85% en la perduración de los empleos existentes.

Al convertirse en un pilar de la economía y ser promotoras de empleos, las empresas familiares son bien acogidas en el mercado, pero es triste saber que por causa de malas decisiones gerenciales y por conflictos entre los miembros de la organización, no todas pueden perdurar en el tiempo, teniendo un tiempo de vida en el mercado relativamente corto.

Conflictos en las empresas familiares

En las empresas de familia es muy usual encontrar conflictos internos entre los miembros de la organización, mezclando el ámbito laboral con el personal, trayendo consigo afectaciones graves para la empresa, amenazando la perdurabilidad de la organización en el mercado y el éxito empresarial. Algunos de los conflictos que se presentan con frecuencia y que afectan directamente a la empresa, son los de querer tener

más poder que algún otro miembro de la organización, sin tener el conocimiento idóneo para tomar decisiones gerenciales acertadas, perdiendo direccionamiento y objetividad, como lo menciona (Leach, 1993) en su libro *La empresa familiar*, los conflictos familiares que se presentan con más frecuencia se manifiestan con una constante disputa o contienda que se convierten más significativas que el propio origen de los malentendidos.

Según, (Bornholdt, 2005), los problemas en las empresas de familia se pueden originar entre padres e hijos, debido a falta de comunicación y conocimiento idóneo, de igual manera el autor enfatiza en los conflictos entre hermanos por la constante sed de poder y entre conyugues primos y tíos, en estas situaciones es bueno contar con personal que tenga claras sus funciones, para que al momento de presentarse dichas discusiones y roses, se puedan mediar rápidamente para no afectar el buen funcionamiento de la empresa.

En las empresas de familia se presentan grandes temores al momento de tomar decisiones debido que se interpone el ámbito familiar y afectivo ante el ámbito laboral y empresarial, pasando por alto el buen desempeño y los resultados obtenidos por cada miembro de la familia y de la empresa, con el ánimo de no herir susceptibilidades, no se es objetivo en las decisiones y actos que se deberían llevar a cabo para logara el buen funcionamiento de la organización.

De manera similar (Ward, 2007) los directivos de la empresa de familia quedan atrapados, se puede decir que como rehenes por la sensación de pérdida de control ante la imposibilidad de ejercer adecuadamente su rol, interpretando la generación del conflicto como a la amenaza de la armonía familiar esto afecta el buen funcionamiento de la empresa por no ser objetivos y no contar con el personal idóneo y calificado para realizar labores vitales para el buen funcionamiento de la organización.

Para (Amat, 2001) existen variedad de problemas o conflictos en toda empresa, que afectando el ambiente laboral, las relaciones familiares y el clima organizacional, el autor plantea una serie de situaciones que pueden generar conflictos al interior de la organización que son:

- Mala administración de las finanzas de la empresa
- Confusión de temas familiares con laborales
- Vinculación de miembros que generen conflictos o problemas entre algunos familiares
- Ausencia de planeación adecuada en los diferentes aspectos de la organización ya sea en el ámbito jurídico, civil, mercantil y fiscal
- No aceptación y resistencia de entrada de capital externo
- Toma de decisiones herrada

Las sociedades familiares con la finalidad de poder sobrellevar los conflictos que anteriormente se mencionan, es importante contar con un protocolo de familia que fije reglas y criterios para llevar una buena relación empresa- familia, buscando garantizar el éxito y continuidad de la organización, basándose en procesos organizacionales óptimos, en toma y ejecución de decisiones acertadas en pro del beneficio de la empresa y previendo un cambio generacional que se presente en un futuro.

PROTOCOLOS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Definición

Los protocolos de familia juegan un papel importante al interior de las organizaciones familiares debido a que buscan brindar bienestar, éxito y perdurabilidad, según (Herreros,

2001) son un conjunto de normas que sirven como herramienta de regulación en las relaciones profesionales, familiares y económicas que se presentan en el entorno empresa - familia, teniendo como propósito principal garantizar y asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo. Por otra parte (Sánchez-Crespo, 2002) lo definen como un acuerdo que se presenta al interior de la sociedad familiar, firmado por los miembros de la familia que a su vez son socios de la empresa, cumpliendo funciones de regulación, Adicionalmente (Pérez, 2005) afirma, que una condición fundamental para que protocolo de familia sea efectivo debe existir un interés mutuo entre los miembros de la organización, partiendo del punto de que para su elaboración es de vital importancia contar con la intervención de dichos miembros siendo estos los encargados de discutir los objetivos e intereses por los cuales se desea realizar este protocolo, de igual manera el autor recomienda que al momento de la realización del documento los miembros de la familia se encuentren en armonía para lograr resultados óptimos.

Dentro de la misma perspectiva (Corona, 2005) define al protocolo de familia como un documento donde se propone focalizar los posibles conflictos y problemas que pueden afectar el éxito y la continuidad de la empresa, mediante cláusulas que hagan participes a cada uno de los miembros de la familia que tengan relación con la organización. El autor infiere en que su principal objetivo y finalidad es evitar y dar solución a los conflictos que se presenten al interior de esta, se puede decir que el protocolo de familia es un conjunto de normas reguladoras donde se acuerda la forma correcta de comportarse como empresarios, familiares y propietarios.

Tal y como lo define (Serna H. &., 2005) el protocolo de familia es un convenio autónomo donde se tiene participación voluntaria de las partes involucradas en su proceso de creación, siendo dicha participación de índole moral y ético. Por su parte (Gallo, 1995)

dentro de su definición de protocolo de familia, menciona un aspecto y finalidad muy importante de este acuerdo donde se busca la profesionalización de la empresa familiar, pretendiendo fomentar un pensamiento más acorde con la misión de la empresa, buscando cumplir las estrategias estipuladas, estableciendo normas de funcionamiento de la compañía para lograr fortalecer las ventajas competitivas que son características en este tipo de empresas como lo son la confianza, la unidad y el compromiso que existe entre los miembros que componen la empresa.

Importancia de los protocolos de familia

El protocolo de familia es una herramienta de gran importancia al interior de las empresas familiares, debido a que juega el papel de garante en la continuidad y el éxito de la organización, según (Pizarro, Lanfranco, & Cordoba, 2007) en su manual para empresas familiares, la importancia principal de esta herramienta es brindar el apoyo necesario para delimitar y enfatizar en los intereses y objetivos de la sociedad familia- empresa, buscando lograr la perdurabilidad y las buenas prácticas organizacionales.

Las organizaciones familiares que cuenten con esta herramienta, se logran blindar de las consecuencias que traen los conflictos que se puedan presentar a lo largo del tiempo, ya sea al momento de la sucesión o en las diferentes circunstancias a las cuales se enfrentan estas empresas.

BENEFICIOS QUE TRAE PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

IMPLEMENTAR UN PROTOCOLO DE FAMILIA COMO HERRAMIENTA DE PERDURABILIDAD

El protocolo de familia como herramienta de perdurabilidad al interior de las sociedades familiares trae diferentes beneficios para las empresas que deciden implementarlo, como lo

afirma (Fernández, 2000) en su libro *la empresa familiar* donde destaca algunos beneficios que para su concepto son principales como:

- Profesionalización de la gestión empresarial.
- Buen manejo del patrimonio.
- Manejo adecuado y programación del proceso de sucesión a los que se enfrentan las empresas familiares.
- Armonía solida dentro del grupo familia- empresa.

De modo semejante (Rodríguez Díaz, 2012) menciona que posterior a la elaboración e implementación esta herramienta se evidencian una serie de beneficios significativos para la empresa que se sustentan en:

- La motivación entre los miembros de la sociedad familiar, generando un mejor clima organizacional que conlleva a una mayor responsabilidad del núcleo familiar respecto a la misión y visión de la empresa, promoviendo lazos de compromiso y confianza ya sea con la familia como con la empresa.
- Profesionalización en cuanto a la dirección y gestión idónea y eficaz de la empresa, esto se logra mediante el compromiso y concientización por parte de todos y cada uno de los integrantes de la sociedad familiar quienes ven necesario implementar procesos acorde con el propósito de perdurabilidad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Determina aspectos legales ya sean capitulaciones o testamentos, siendo estas herramientas que permiten conservar la pertenencia de la empresa familiar a sus familiares fundadores.

Complementario a esta percepción (Echaiz Moreno, 2009) menciona un aspecto de gran relevancia e importancia al momento de enunciar los beneficios que trae para una organización contar con un protocolo de familia, esta herramienta promueve la perdurabilidad de la empresa a lo largo del tiempo, debido a que establece directrices y pasos a seguir al momento de tomar decisiones determinantes para el buen funcionamiento de la empresa, como es el caso de la sucesión, dejando claro las relaciones y participación que tienen entre si todos y cada uno de los miembros que conforman la relación familia – empresa.

Definitivamente los acuerdos que se plasman en esta herramienta son trascendentales y con un impacto notorio al interior de la organización familiar que deciden implantarlos, como lo enuncia (Martínez, 2014) en su libro *El Protocolo Familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones: La forma más efectiva para trabajar en paz en familia*, dicha implementación trae consigo seis beneficios concretos:

- Todos los miembros de la familia tendrán conocimiento del funcionamiento de la empresa y de cuáles son sus objetivos primordiales, hacia donde se quiere llegar en un futuro, permitiéndoles constar con una guía donde podrán definir sus actos correctos que los ayuden a conquistar el éxito empresarial.
- Tener claro el rol que desempeña cada miembro del núcleo familiar al interior de la empresa, para saber a qué consecuencias se deben atener y evitar actos de oportunismo y rivalidad por parte de alguno de los socios.
- Genera conciencia y conocimiento claro sobre los deberes que debe cumplir cada uno como socios responsables.

- Mejora de los canales de comunicación e información formal e informal al interior de la organización entre los miembros de la sociedad familia- empresa, de esta forma se pueden evitar mal entendido y conflictos futuros, por falta de una comunicación asertiva.
- Permite mejorar la planificación de los procesos de sucesión al momento de faltar un miembro de la sociedad, definiendo de forma idónea quien debe tomar el mando de la empresa.
- Se instauran los inicios hacia la profesionalización de la empresa.

CARACTERISTICAS QUE CONFORMAN A EL PROTOCOLO DE FAMILIA.

En los protocolos de familia cuentan con una serie de características o elementos que los conforman, siendo estos aspectos distintivos de gran relevancia, según (Hernandez, 2011) afirma que el protocolo de familia tiene como aspectos característicos los siguientes:

- Plurilateral : Debido a que puede ser realizado en consenso y con participación de las diferentes partes que están interesadas en su realización,
- Atípico: Puesto que no está sometido a formalidades y se puede modificar si así lo considera pertinente la sociedad familiar.
- No es formal: Puesto que no está sujeto a regularidades que no se puedan modificar ni cambiar.

Complementario a lo anterior (Gómez, 2006) define que los protocolos de familia cuentan con las siguientes características fundamentales:

- Participación activa de los miembros de la sociedad familiar en su elaboración.

- Condiciones benéficas laborales para los miembros de la familia en la empresa.
- Paramentos para sucesión de la empresa.
- Contar con cláusulas que sirvan de herramienta facilitadora en el control social de la empresa, entre estos pactos de no agresión, mediación de conflictos, limitación de participación a personas ajenas al núcleo familiar.
- Regulación y buen manejo del patrimonio empresarial y familiar.
- Solicitud de personal con formación académica y conocimiento idóneo para desempeñar cargos al interior de la empresa

Adicional a lo anterior (Martínez, 2014) afirma que el protocolo de familia cuenta con características relevantes como:

- Es un acuerdo de naturaleza voluntaria y libre.
- Cuenta con posibilidades de revalidación periódica a lo largo del tiempo contando con la participación de las partes involucradas.
- No tiene voluntad de ser un pacto entre accionistas con obligaciones establecidas a los subscriptores.
- Acuerdo con fuerza moral y ética.

MODELOS DE PROTOCOLOS QUE SE PUEDEN IMPLEMENTAR EN UNA EMPRESA DE FAMILIA

Existen varios modelos de protocolos de familia que se pueden implementar en una empresa familiar dependiendo de los resultados que arroje el diagnóstico realizado en la organización se puede evidenciar cual es el modelo de protocolo que mejor le aplica,

considerándolo como un instrumento que sirve como mediador de las diferentes situaciones que puedan afectar la perdurabilidad y continuidad de la empresa en el tiempo. Tal y como lo plantea (Lozano, 2010) en el modelo de protocolo que estableció, donde considera la importancia de varios elementos, haciendo énfasis en la anatomía y predisposición de elegir lo que se considere beneficioso para la organización, el autor divide los componentes que conforman dicho modelo en capítulos, iniciando por la misión y visión de la organización así como los actos que realizan los familiares para alcanzarlos, por otra parte y seguido a esto se plantea el objetivo principal del progreso del protocolo, tanto como los beneficios que aportará a la sociedad familiar como la forma en que brinda perdurabilidad y permanencia de la empresa sobre el mercado.

Se evidencia la necesidad de plantear los valores y principios del núcleo familiar y de la empresa, en otra cláusula el autor define la importancia de la solución de conflictos, determinando las posibles soluciones para estos, mediante la posible relación de las funciones y desempeño del vínculo familia- empresa.

En el último grupo de cláusulas donde se centra el traspaso generacional, la propiedad y el ingreso de nuevos miembros ya sean nietos, nueros o yernos, de igual manera se establece la dirección y gestión siendo estos elementos muy importantes para cualquier organización, que juegan un papel determinante para quienes ocuparan los cargos directivos; encargándose de tomar las riendas de la empresa, mediante la toma de decisiones acertadas que pueden determinar el éxito o el fracaso de la sociedad familiar. A su vez, se determinan las diferentes modificaciones que se pueden presentar en un protocolo, se estipula la firma de compromisos que se definen como pertinentes para lograr

el éxito de lo anteriormente planteado, tanto como la definición de los integrantes que cuentan con el derecho al voto, como se evidencia en la tabla N° 1.

Tabla 1- Modelo N° 1 Lozano Posso, Universidad ICESI.

ELEMENTOS	COMPONENTES
Visión y misión de la familia frente a la empresa.	Define qué es y hacia dónde va la empresa. Unir los proyectos personales (de los parientes) a los proyectos empresariales.
Cláusula Primera: Objeto del protocolo.	Preservar la integridad y la unidad. Prever mecanismos de solución o prevención de conflictos
Cláusula Segunda: Principios y valores de la familia y la empresa	Código ético. Valores y creencias fundamentales.
Cláusula Tercera: Solución de conflictos.	Compromiso de solución amigable. Recurrencia al arbitramento.
Cláusula Cuarta: Propiedad.	Ofrecimiento preferencial a consanguíneos. Fondo de contingencias y re adquisición de partes del capital. Conformación de un comité de liquidez. Capitulaciones.
Cláusula Quinta: Dirección y gestión.	Asamblea de familia, consejo de familia. Comités. Consejo directivo. Requisitos para hacer parte del consejo directivo. Cargos directivos más altos. Distribución y reinversión de utilidades.
Cláusula Sexta: Relación intrafamiliar frente al entorno.	Armonía familiar. Reuniones en procura de las buenas relaciones. Planes conjuntos de recreación y diversión.
Cláusula Séptima: Familia allegada y miembros no familiares.	Vinculación de familiares y parientes. Consideraciones para trabajadores no familiares.
Cláusula Octava: Compromiso de la familia con la empresa.	Esmero por la excelencia. Relaciones gana - gana. Respeto por las jerarquías. Manejo apropiado de los flujos económicos. Obtención de competencia con los negocios familiares.
Cláusula Novena: Modificaciones al protocolo y derecho al voto.	Cuando se presente el ingreso de nuevos miembros a la familia y a la empresa
Firma de compromiso.	Es necesario para el cumplimiento de normas o cláusulas.
Anexos	Consideraciones finales Otros.

Fuente: (Lozano, 2010)

Del mismo modo La Asociación Madrileña de la Empresa Familiar³, desarrollaron un tipo de modelo de protocolo de familia que abarca varios aspectos importantes a tener en cuenta, iniciando por los parientes elemento fundamental describiendo su participación al interior de la sociedad, los posibles sucesores, el futuro y su situación actual dentro de la empresa. En relación a lo anterior se realiza un recorrido histórico a través de la trayectoria que ha tenido la organización a lo largo del tiempo, destacando los sucesos importantes, de igual manera se enuncian los valores y tradiciones todos enfocados a construir una visión idónea para la empresa

Adicionalmente se menciona un segundo aspecto donde se plantean los elementos a establecer de común acuerdo entre interesados, dejando claro la función de los órganos de gobierno que definen las estructuras correctas a presentar, tanto como los procesos de dirección y control buscando contribuir al desarrollo sostenible. Lo anterior con el fin de preservar los intereses de los accionistas mediante un óptimo rendimiento empresarial, el autor enfatiza mediante este modelo que para poder cumplir con lo anterior, es necesario contar con personal idóneo, estableciendo los aspectos de reclutamiento y remuneración en la compañía.

Por otra parte se agrupa un tercer elemento, donde se plantea el diseño de políticas testamentarias, capitulaciones patrimoniales que se deben tener en cuenta al momento de realizar una sucesión empresarial, así como los compromisos conductuales que se espera de todos y cada uno de los socios de la empresa familiar, teniendo como fin común la

³ La Asociación Madrileña de la Empresa Familiar es una asociación de empresarios familiares de la comunidad de Madrid. <https://www.efamiliar.org/>

perdurabilidad a largo plazo, reflejando una imagen de excelencia y éxito, como se expone en la tabla N° 2.

Tabla 2 Modelo No 2 Asociación Madrileña de la empresa familiar.

ELEMENTO	COMPONENTES
FAMILIA	Miembros de la familia firmantes del protocolo Generaciones Ramas familiares
HISTORIA DE LA EMPRESA	Breve historia de la empresa familiar Trayectoria generacional Hechos relevantes Situación actual
VALORES	Valores y tradición en la empresa Valores y tradición en la familia Visión empresarial
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Consejo de Familia Junta General de Accionistas Consejo de Administración Dirección General
INCORPORACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR	Normas y condiciones de acceso Formación Comité de Evaluación y nombramientos
REMUNERACIÓN Y PROPIEDAD	Política de dividendos Valoración de participaciones Transmisión de las participaciones Liquidez Normas de remuneración Acceso y distribución de la propiedad
CAPITULACIONES PATRIMONIALES Y POLÍTICA TESTAMENTARIA	Regímenes económicos matrimoniales Separación y divorcio Usufructos Patrimonio empresarial y no empresarial
CONDUCTA EMPRESARIAL Y SOCIAL	Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes Directivos y ejecutivos no familiares Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar Operaciones arriesgadas

Fuente: Asociación Madrileña de la Empresa Familiar.

CONCLUSIONES

Realizando la investigación del presente ensayo se puede enumerar las siguientes conclusiones:

- Las empresas familiares, juegan un papel fundamental al interior de la economía de los países, siendo estas gestoras de empleo y crecimiento de los mercados, se pueden distinguir con facilidad, debido a que cuentan con características con las que solamente ese tipo de empresas las tiene; están formadas por varios miembros de una misma familia, su capital viene de un grupo de socios que tiene lazos de consanguinidad, el compromiso y el amor hacia la empresa por parte de los miembros que la conforman, entre otras. Cabe destacar que en Colombia este tipo de empresas son las que predominan en el mercado, pero por su falta de profesionalización y de personal con conocimientos idóneos no logran perdurar en el tiempo.
- La importancia de los protocolos de familia al interior de las empresa familiares es vital, debido a que sirven como herramienta de regulación que direcciona los procesos y las directrices a seguir en caso de diferentes situaciones, ya sea conflictos entre miembros de la organización, el proceso de sucesión o la toma acertada de decisiones, todo esto en busca de garantizar la perdurabilidad y el éxito empresarial.
- Establecer e implementar protocolos de familia en organizaciones familiares, no solo va direccionado a mejorar aspectos negativos al interior de la empresa, también cumple funciones de refuerzo y mejora en los aspectos positivos como el

compromiso y conocimiento de las miembros de la sociedad familiar, al igual que fortalece la identidad, visión y misión de la empresa.

- Existen varios modelos de protocolos de familia que se ajustan a las necesidades de las organizaciones familiares que deseen implementarlos, luego de un diagnóstico detallado sobre la empresa se define cual es el más acertado para brindar el mejor apoyo a la sociedad.

RECOMENDACIONES

- Recomendarles a las sociedades familiares que no cuentan con el conocimiento suficiente de los beneficios que tiene para una empresa de este tipo contar con protocolos, como la herramienta cumple funciones de regulación y definición de buenas prácticas para disminuir los conflictos y roces entre los miembros que se puedan presentar, con el fin de conducir a la sociedad hacia un proceso de profesionalización, perdurabilidad y éxito organizacional.

- Para las empresas familiares que aún no cuentan con un protocolo establecido al interior de su organización, se recomienda iniciar un diagnóstico que permita determinar cuál modelo se acopla mejor a sus necesidades y posteriormente iniciar su debida realización e implantación.

- Es de suma importancia que los nuevos fundadores de empresa familiar cuenten con mecanismos de control como lo es el protocolo de familia, para garantizar la óptima relación familia- empresa, e inicien sus labores de forma adecuada para no esperar hasta que se generen conflictos y se ponga en riesgo el éxito y continuidad de la empresa para pensar en implementarlo.

BIBLIOGRAFÍA

Amat, J. M. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.

Bernhoeft. (1989). *"Empresa familiar: sucesión profesionalizada o supervivencia comprometida"*. Sao Paulo.

Bornholdt, w. (2005). *Gobernanza en la empresa familiar*. Porto Alegre: Atmed editora Asa.

Carsrud, A. Y. (2007). *Entrepreneurship*. Westport: Greenwood Publishing Group, inc.

Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona, España: Deusto.

Echaiz Moreno, D. (2009). *El Protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión en las empresas familiares*. Mexico.

Fernández, J. P. (2000). *La empresa familiar*. Valencia, España: Tirant lo Blanch.

Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Praxis.

Garza, I. M. (2011). *Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México*. Mexico: Panorama Navarra.

Gómez, B. G. (2006). *¿ Son iguales todas las empresas familiares? caminos por correr*. Bogota, Colombia: Grupo editorial Norma.

Hernandez, C. A. (2011). *La planificación sucesoria: Diálogo entre el Derecho Contractual y el Derecho Sucesorio*.

Herreros, J. C. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madris: Cinco Dias.

Ibarra, R. (2000). *Empresa - familia. una relacion constructiva*. Mexico: Trillas.

- Leach, P. (1993). *La empresa de familia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Lozano, M. (2010). *EL protocolo en las empresas de propiedad familiar*.
- Martínez, M. E. (2014). El Protocolo Familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones: La forma más efectiva para trabajar en paz en familia. Mexico: Palibrio.
- Mourbert, R. (2008). *Empresa y familia ¿Amigos o enemigos? Fortalece tu empresa* *entrepreneur*. Ebsco.
- Pérez, J. &. (2005). *La empresa familiar: Fiscalidad, Organización y Protocolo* .
- Pizarro, L., Lanfranco, F., & Cordoba, D. (2007). *Manual de buen gobierno para empresas familiares*. Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales. Lima: Procapitales.
- Poza, E. J. (2004). *Empresas de familia*. Mexico D.F: Thompson Learning.
- Puga, J. (2006). " *El proceso de emergencia de estrategias en empresas familiares*" *Disertacion*.
- Rius, I. B. (2012). *EMPRESAS FAMILIARES Dinamica, equilibrio y consolidacion*. Mexico: McGraw Hill.
- Robinson, G. (2006). *he family Business, the success rate of businesses passed on through families can be both envied and improved upon*. Ebsco.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rousseau, J. (2008). *El contrato social*. Maxtor.
- Sánchez-Crespo, A. y. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. bilbao.

Serna, H. &. (2005). *La Empresa Familiar, Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad*. Bogota: Temis.

Serna, H. (2006). *Empresas de familia. Gestión para su supervivencia*. Bogota: Temis.

Tagiuri, R. &. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*.

Ward, J. (2007). *El éxito en los negocios de familia*. Bogota, Colombia: Grupo editorial Norma.