

EL PROTOCOLO FAMILIAR EN LA FAMILIA EMPRESARIA¹

Ángel Martínez Moreno
Profesor Asociado
Dept. de Psicología Social
Universitat de València

¹ Publicado en el libro de Bouché, Henri e Hidalgo, Francisco (dir.): *Mediación familiar, tomo III*. Editorial Dykinson, Madrid, 2010. Páginas 387 - 412

EL PROTOCOLO FAMILIAR EN LA FAMILIA EMPRESARIA

SUMARIO

1.- Introducción

2.- Las dimensiones de la complejidad

2.1.-Diversidad de parámetros

2.2.- Diversidad de actores

2.3.- Diversidad de modelos familiares

2.4.- Cambios en las exigencias de la dirección empresarial

3.- Los componentes y las formas del conflicto en la empresa familiar

3.1.- La amplitud del conflicto

3.2.- Los contenidos del conflicto

3.3.- Las estrategias de abordaje.

4.- El protocolo familiar

4.1.- Los objetivos del protocolo familiar

4.2.- Los contenidos del protocolo familiar

4.3.- El proceso de elaboración del protocolo Familiar

Bibliografía

EL PROTOCOLO FAMILIAR EN LA FAMILIA EMPRESARIA

1.- Introducción

Los sistemas económicos de la mayoría de las sociedades resultarían incomprensibles sin la presencia de la empresa familiar. El protagonismo económico de la institución familiar constituye una constante imprescindible para explicar, no sólo las dinámicas económicas sino también el propio devenir social. La idea de propiedad y la idea de familia han constituido factores íntimamente conectados a lo largo del tiempo y así se ha reflejado en diferentes contextos culturales, en las distintas maneras de ejercer el dominio sobre aquello que se posee y, consecuentemente, en las diversas regulaciones del derecho. No puede ser de otra manera, sobre todo si consideramos el volumen y la incidencia de la empresa familiar que, sólo en el Estado Español, representa más del 80% el empleo generado por el sector privado y aproximadamente el 65% del total de empresas que existen, con una aportación de más del 60% al PIB nacional (*Casillas, Díaz y Vázquez, 2005*).

La enorme diversidad de entidades empresariales que pueden ser catalogadas en la categoría de empresa familiar obliga a delimitarla de forma clara y operativa. En este sentido, y considerando múltiples aportaciones que han pretendido definirla, puede entenderse que una empresa familiar es aquella que cumple al menos tres condiciones básicas que han de producirse simultáneamente (*Gallo, 1995; Casillas, Díaz y Vázquez, 2005; Corona, Martí y Roca, 2005*):

- La propiedad de la empresa pertenece de forma mayoritaria a personas vinculadas entre sí por lazos familiares, de tal manera que los miembros de esa familia pueden ejercer el control de la misma.
- La gestión de la empresa, o una parte importante de la misma (que implica la toma de decisiones empresariales, organizativas, etc.) se encuentra en manos de miembros de la familia propietaria.
- La familia pretende mantener la propiedad de la empresa y la participación en su gestión a través de las diferentes generaciones, desde una posición dominante.

Unos requisitos de definición tan amplios conllevan que la empresa familiar no pueda ser considerada como una categoría homogénea. Es por ello que su

análisis requiere la consideración de contingencias muy diversas y es solo a través de su estudio detallado como podrá obtenerse una de comprensión suficiente de las características diferenciales de cada una. La diversidad es el resultado de la confluencia de múltiples factores entre los que podemos considerar:

- Las características específicas de la familia, que cuenta con una cultura propia, valores, reglas, tradiciones, pautas de relación y de comunicación entre los miembros, etc. que son idiosincrásicas de cada sistema familiar.
- Las condiciones y contingencias estrictamente empresariales: sector de actividad, grado de madurez de los servicios o productos que oferta la empresa, tamaño, estructura organizativa, nivel de competitividad exigido, expectativas de expansión, posición en el mercado de referencia, historia y evolución empresarial, cultura, sistemas de producción, tecnología, etc.
- Las condiciones de la propiedad, es decir, si se trata de una propiedad exclusiva de la familia, o es compartida con personas ajenas a la misma, aunque estas no dispongan de capital suficiente para condicionar la capacidad de decisión.
- El momento histórico de la empresa familiar. Así, es importante considerar la incidencia del nivel generacional en que se encuentre. Habitualmente se distinguen tres niveles generacionales que determinan procesos y problemáticas características (*Viola, 2004; Casillas, Díaz y Vázquez, 2005*):
 - o (1) Las empresas de primera generación se plantean básicamente el reto de la sucesión del fundador/a cuando en ocasiones, durante mucho tiempo, ha sido la única persona de la familia que ha trabajado en ella.
 - o (2) Las empresas de segunda generación suelen venir condicionadas por la redistribución de roles entre los miembros de la familia y por la incidencia de personas que forman parte de la familia pero que han estado socializadas en pautas de relación diferentes (familiares políticos).
 - o (3) Finalmente, la tercera generación se caracteriza porque los vínculos y sentido de pertenencia tienden a debilitarse, aparecen múltiples núcleos familiares diferenciados y aumenta la diversidad

de intereses, de manera que la familia tiende a perder uniformidad en sus pautas culturales y en sus criterios de análisis y decisión.

- El tipo de vínculo entre la empresa y la familia. En este sentido se puede distinguir diferentes categorías de vínculos (*Gallo, 1995*) que van desde las empresas que tienen como misión principal la de proporcionar trabajo a los miembros de la familia, hasta aquellas en las que la familia no pretende mantener la propiedad indefinidamente y la empresa es percibida exclusivamente como una inversión coyuntural, Entre estos dos extremos existen otras opciones como la que se plantea cuando se pretende que pocos miembros de la familia se responsabilicen de la dirección y gestión atendiendo a sus capacidades ejecutivas o, finalmente, la posibilidad de considerar la empresa como una inversión de la familia que no supone la implicación directa en la gestión, sino que esta se deja en manos de profesionales externos.

La diversidad no impide, por otra parte, que se puedan encontrar algunos rasgos comunes que, a menudo, constituyen verdaderas ventajas competitivas frente a los avatares del mercado. En este sentido se han identificado algunas características que pueden ser catalogadas la mayoría de las veces como ventajas respecto a otros tipos de empresas, al menos desde el punto de vista de la competencia en el mercado. En esta línea es importante resaltar el mayor grado de identificación de los directivos, el compromiso con la empresa, el profundo conocimiento que las personas clave tienen unas de otras, la capacidad de trabajo más allá de los horarios y de los niveles de implicación convencionales, la complicidad que puede surgir entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa y los que no lo hacen pero que comparten la propiedad, la estabilidad y uniformidad cultural de los directivos, la rapidez en los procesos de toma de decisiones, la fiabilidad, o la capacidad de planificar la estrategia empresarial a largo plazo, estando los socios dispuestos a soportar prolongados períodos de bajos rendimientos (*Leach 1999*). En todo caso estas ventajas, siendo reales, necesitan de ciertas condiciones para que se hagan efectivas. Algunas dimensiones de la complejidad de la empresa familiar y algunas características de los conflictos específicos de las empresas familiares pueden, y de hecho con frecuencia lo hacen, anular las ventajas. Precisamente el hecho de que la empresa constituya una red de emociones y de valores constituye al la vez su fuerza y su debilidad (*Le Van Gerald, 1999*)

2.- Las dimensiones de la complejidad en la empresa familiar.

Plantear las relaciones entre la familia y la empresa cuando una de las partes ejerce, en principio, el dominio sobre la otra, requiere atender especialmente a

los detalles que caracterizarán a las familias concretas y a las empresas específicas. De lo contrario, y aunque puedan proponerse principios generales, corremos el riesgo de la simplificación, que no es otra cosa que una manera de distorsionar la percepción de la realidad. Así pues no resulta posible renunciar a la complejidad que se deriva de la intersección de dos sistemas sociales complejos, sometidos a elevados niveles de incertidumbre, en proceso continuo de adaptación a entornos cambiantes y regidos por reglas que en muchas ocasiones resultan, al menos aparentemente, incompatibles.

2.1.- Diversidad de parámetros

El primer factor de complejidad proviene de la diversidad de parámetros de los sistemas familiar y empresarial. Si analizamos atentamente la familia descubrimos con cierta facilidad que:

- Los miembros no han de justificar su pertenencia. Una persona es miembro de una familia porque lo es, no en función de sus habilidades o de sus capacidades.
- La familia atiende a las necesidades de sus miembros en función de sus necesidades y posibilidades y no como una contraprestación explícitamente evaluada por los servicios que previamente han prestado.
- Generalmente los recursos se distribuyen atendiendo a criterios de igualdad pero en ocasiones se pueden producir diferenciaciones pactadas por las partes en función de criterios emocionales.
- La vinculación de los miembros es indefinida y estable y no existe la previsión de caducidad de la relación aunque los contenidos de ésta se modifiquen a lo largo del tiempo.
- El tipo de comunicación entre los miembros es informal y sólo excepcionalmente se formaliza.
- Los vínculos entre los miembros son, sobre todo, de tipo emocional.

Por otra parte, la observación atenta de la empresa nos permite constatar que:

- Cada uno de los miembros de la empresa ha de justificar su presencia a partir de sus capacidades o habilidades profesionales y del valor que es capaz de aportar.

- La empresa retribuye a los miembros en función de sus aportaciones y no de sus necesidades o de sus proyectos vitales. Para ello evalúa e forma periódica, y de manera más o menos sistemática, la relación coste beneficio que le supone mantener a una persona vinculada a la empresa.
- La vinculación del individuo a la empresa es condicional: mientras se mantienen las circunstancias que determinan la utilidad para las partes.
- Los vínculos que se establecen entre los miembros son originalmente de tipo racional aunque posteriormente puedan desarrollarse otros de tipo emocional.
- Una parte importante de la comunicación es formal y este tipo de comunicación se diseña específicamente para facilitar la obtención de resultados y el establecimiento de mecanismos de control.

Lo que desde su origen diferencia a la familia de la empresa son sus propósitos esenciales. En la familia se trata de mantenerse como una referencia emocional para sus miembros de manera que se presten apoyo mutuo y se ofrezca un entorno de seguridad para sus miembros en los que desarrollarse como personas. En la empresa las prioridades son otras: además de mantenerse como sistema activo en un entorno turbulento, son esenciales la obtención de rendimientos, disponer de personas con capacidades profesionales adecuadas y contar con los mecanismos de evaluación eficaces que permitan seleccionar a las personas en función de sus aportaciones a los objetivos

En esta situación, ciertos miembros del sistema familiar, que desempeñan roles específicos en el mismo, han de desempeñar otros diferentes de forma simultánea en el sistema empresarial siguiendo criterios de actuación claramente diferenciados y manteniendo, al mismo tiempo, la vigilancia sobre la preservación de los intereses de las partes. Como han señalado Beck y Beck-Gernsheim (2002) la multiplicidad de roles simultáneos que han de asumir las personas constituye uno de los factores clave para explicar el aumento de complejidad en los sistemas sociales.

La complejidad se hace mayor cuando, roles que se definen según parámetros y exigencias de desempeño claramente diferenciados, han de coexistir y difícilmente pueden complementarse a fin de resolver necesidades personales de quienes los ejercen. Así, la dinámica familiar puede convertirse en una continuación de la dinámica laboral para algunas personas pero con la

exigencia de quienes se encuentran menos implicados en la gestión de la empresa de separar los dos mundos. El conflicto, la sobrecarga y la ambigüedad de rol aparecen como la consecuencia esperable de una situación definida en la intersección de dos sistemas que, en gran parte del resto de la sociedad, se encuentran claramente diferenciados.

2.2. Diversidad de actores

Las dinámicas, y por tanto los problemas de la empresa familiar, son específicas porque se derivan de la confluencia de tres conjuntos de intereses como son la familia, la propiedad y la empresa; es la capacidad para encontrar espacios y criterios de compatibilidad de los intereses generados en cada uno de estos tres ámbitos lo que finalmente resultará determinante para la supervivencia y desarrollo de la empresa (*Viola, 2004*)

La familia, la empresa y el resultado de su intersección que está constituido por la propiedad, así como las exigencias de gestión de la misma, generan diferentes grupos o categorías de actores que, por otra parte, son heterogéneos entre si, en relación, tanto a sus intereses como a sus vínculos particulares con la familia y con la empresa. Gersick y sus colaboradores (1997) han identificado al menos siete de esos grupos de personas interesadas (*stakeholders*) en la dinámica familiar empresarial:

- Miembros de la familia que no trabajan en ella ni son propietarios de la misma.
- Propietarios de la empresa que no trabajan en la empresa y que no son miembros de la familia.
- Trabajadores de la empresa que no son propietarios ni miembros de la familia.
- Miembros de la familia que son propietarios pero que no trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia que trabajan en la empresa pero que no son propietarios.
- Propietarios que trabajan en la empresa familiar pero que no son miembros de la familia.
- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.

La diversidad de las categorías de actores y la heterogeneidad interna de cada una de ellas, tanto en relación a sus intereses y expectativas como a las particulares visiones de la realidad y vinculaciones afectivas, generan un espacio social en el que confluyen, de forma generalmente poco ordenada, gran cantidad de estrategias con diferentes niveles de explicitación, con una desigual distribución de poder y con grados de compromiso muy diferenciados respecto a la empresa y a su desarrollo futuro. En la práctica, los posibles conflictos de intereses se resuelven través de la lógica del poder que ejercen las figuras dominantes en la empresa y la familia, y que condicionan la ordenación de los intereses, la asunción de roles y la prioridad de los objetivos, a lo intereses de algunas de las partes implicadas en detrimento de los de otras (Etkin y Schvarstein, 1990)

2.3.- Diversidad de modelos familiares

Las relaciones familiares han sido entendidas habitualmente como estables por su voluntad de permanencia a lo largo el tiempo y como no ambiguas en la naturaleza de los vínculos entre los diferentes miembros del sistema familiar. La permanencia y la no ambigüedad del vínculo constituyen factores básicos para explicar la familia como un sistema regido por parámetros cercanos a la incondicionalidad (supuesto de incondicionalidad) frente a otros tipos de relaciones más situacionales que se ha regido supuestamente por vínculos más vulnerables.

En este sentido se ha dado por supuesto frecuentemente que los vínculos matrimoniales, paternofiliales, entre hermanos, o entre tíos y sobrinos son más resistentes a las frustraciones de las partes o a los conflictos de intereses que los que se puedan producir entre socios, entre compañeros de trabajo o incluso entre amigos, que se entienden sometidos a un supuesto de condicionalidad que permite anticipar en muchas ocasiones que los vínculos se mantendrán mientras se mantengan los intereses o la dependencia de recursos. Naturalmente puede constatarse empíricamente que los supuestos de incondicionalidad y de condicionalidad de las relaciones presentan muchas excepciones en la práctica.

Por otra parte los cambios sociales, culturales y económicos en las últimas décadas han propiciado la transformación de los vínculos familiares (Meil, 1999; Beck y Beck-Gernsheim, 2002; Hakim, 2005) y de los valores tradicionales en los que se sustentan (Inglehart, 1998) dando origen a una mayor incidencia de parejas sucesivas, de relaciones asimiladas en parte al matrimonio, y de fórmulas de convivencia y de comunalidad de recursos que se generalizan cuando antes era consideradas minoritarias o incluso residuales.

Asimismo, se han planteado nuevos modelos de vinculación familiar con la aparición de relaciones familiares políticas que no se encuentran a veces suficientemente representadas en las categorías establecidas para las relaciones familiares tradicionales.

En este sentido, a mayor ambigüedad de la definición de las relaciones y en la identificación de las fronteras del sistema familiar constituye un factor de complejidad que afecta a la gestión familiar y potencialmente influye en las relaciones entre la familia y la empresa.

2.4.- Cambios en las exigencias de la dirección empresarial

Han pasado los tiempos en los que la propiedad de la empresa equivalía de forma casi automática a la dirección y gestión de la misma. En las últimas décadas la complejidad de la actividad económica empresarial ha planteado la necesidad de profesionalizar la dirección de las empresas de manera que la función directiva no aparece ya como vinculada necesariamente a la propiedad sino que es concebida cada vez más como una profesión independiente que obliga a disponer de conocimientos y habilidades específicas. Ello ha obligado a que muchas empresas familiares hayan tenido que incorporar a sus *staff* a personas ajenas a la familia que adquieren en muchas ocasiones una gran capacidad de decisión incluso estratégica.

Estas personas se incorporan no sólo para ofrecer sus conocimientos y habilidades directivas sino que, lógicamente, plantean sus expectativas de desarrollo profesional lo cual conlleva, en muchas ocasiones la asunción de responsabilidades crecientes que antes eran ejercidas de forma casi exclusiva por los representantes de la propiedad.

3.- Los componentes y las formas del conflicto familiar

Antes de pretender identificar los diferentes componentes y formas de los conflictos en la empresa familiar es necesario establecer una primera acotación evolutiva de la familia y la empresa. En primer lugar hay que señalar que, aunque en muchas ocasiones la narrativa de la familia parece comenzar a partir de la creación de la empresa, ello no es obviamente así, sino que la familia preexiste y desde el punto de vista de muchos de sus miembros la empresa ha de ser entendida como un acontecimiento en su historia y no como aquello que la dota de sentido. Esto es importante porque, en muchas ocasiones, la relación de conflicto entre la empresa y la familia se define a partir de las disfunciones que la familia genera en la empresa. En otras ocasiones se puede plantear al revés y entonces el foco de atención se sitúa

en la familia para identificar los problemas que la empresa causa en la familia. A veces el grado de identificación de la familia con la empresa es tan elevado que ambos sistemas aparentemente se confunden y se dotan mutuamente de elementos imprescindibles para construir la identidad de cada uno de ellos.

Los momentos evolutivos de la familia y de la empresa constituyen asimismo elementos que determinan el tipo de relación entre ambas y por tanto el contenido y la forma de los posibles conflictos que haya que abordar. Así por ejemplo en una empresa que se encuentra en la primera generación el vínculo familiar tendrá más posibilidades de ser muy fuerte, y el liderazgo bastante claro, teniendo como referencia la figura del fundador/a. Esto facilitará la toma de decisiones y generará cohesión para afrontar dificultades derivadas de la situación de la empresa en el mercado. La cohesión se fundamenta en este caso en la existencia de lazos afectivos, en las dependencias emocionales y en los mecanismos de reciprocidad que alimentan los vínculos

En la tercera generación, y a veces ya en la segunda, de la familia empresaria, los lazos y vínculos familiares son más débiles, se han producido incorporaciones de personas socializadas en otros entornos, los núcleos familiares son más numerosos, y pueden aparecer múltiples focos de conflicto que se originan en la existencia de intereses muy diversos y en puntos de vista heterogéneos acerca de la misión de la empresa en relación a la familia.²

En todo caso es necesario observar de qué manera en la mayoría de las ocasiones se modifican los roles de la empresa y de la familia. En la primera generación es la familia la que generalmente ofrece cohesión y unidad de acción a la empresa proporcionándole una posible ventaja competitiva, a partir del afecto y de la reciprocidad; sin embargo a partir de la tercera generación suele ser la empresa la que facilita una cierta cohesión a la familia teniendo como elemento central la comunalidad de recursos y la interdependencia de los intereses entre diferentes núcleos familiares. Si esto es así, la identificación detallada del momento evolutivo de la familia y la empresa constituyen un factor determinante de los tipos de conflicto y de las posibilidades de abordaje de los mismos.

3.1.- La amplitud del conflicto

Aunque el conflicto es una realidad presente en todo tipo de organizaciones y entidades sociales, en la empresa familiar se manifiesta de forma específica

² La misión de la empresa respecto a la familia es la expectativa que los miembros tienen acerca del papel que la empresa ha de jugar. En unos casos se percibe como un factor de identidad o de cohesión familiar, en ocasiones, y para algunos, se percibe la empresa como una fuente de recursos complementaria, y en otras como una especie de seguro que proporciona a los miembros de la familia un refugio frente a los avatares de las biografías laborales personales.

debido a la peculiaridad del hecho de que existen solapamientos entre los sistemas familiar y empresarial. Ello supone que aunque el conflicto se inicie en el sistema empresarial la posibilidad de que se traslade a la familia es elevada, de la misma manera que puede extenderse a otros *stakeholders* ajenos a la familia o a la empresa.

La capacidad de extensión de los conflictos de un sistema de reglas a otro diferente exige que se requiera un abordaje específico de los mismos. Piénsese a este respecto la dificultad que representa para las instancias organizativas habituales en una empresa abordar un conflicto entre hermanos surgido en el contexto familiar cuando se traslada al ámbito empresarial. De la misma manera los conflictos en la empresa afectan a la dimensión económica de los miembros de la familia o a ésta en su conjunto y por tanto a sus capacidades de gasto, y a su status social. Sin embargo, cada uno de los sistemas dispone de una lógica de análisis y de abordaje de los conflictos diferente, y por tanto se requiere disponer de estrategias específicas para afrontar los conflictos en las familias empresarias (Viola, 2004; Ayala y Manzano, 2005).

Ayala y Manzano (2005) han propuesto, considerando la cuestión de la traslación de los conflictos, la operatividad de distinguir entre tres niveles diferentes de conflictos:

- *Conflictos de nivel 1*: aquellos que se circunscriben bien al ámbito de la familia, bien al de la empresa pero que en principio muestran pocas posibilidades de extenderse a otros entornos.
- *Conflictos de nivel 2*: aquellos que afectan a la familia y a la empresa. Así por ejemplo cuando ha de seleccionarse a un miembro de la familia para ocupar un cargo en la empresa y ello puede generar problemas de selección en el contexto familiar, pero también con alguno de los miembros de la empresa que no pertenece a la familia y que puede considerarse con derecho a optar a promocionarse profesionalmente.
- *Conflictos de nivel 3*: aquellos que además de afectar a la familia y a la empresa repercuten también en otros *stakeholders* externos como puedan ser proveedores, socios en negocios específicos, o entidades financieras, por ejemplo.

Como puede fácilmente observarse los conflictos no resueltos o larvados (aquellos que no se traducen en enfrentamientos abiertos para la defensa explícita de intereses) tienden a expandirse y escalar desde el nivel 1 hacia el 3 en referencia a la extensión pero también en intensidad.

En todo caso es necesario no perder de vista que los conflictos en las empresas familiares tienden a enfrentarse de manera específica porque, como ha señalado Sorenson (1999) las familias tienen estilos propios de gestionar y afrontar los conflictos y pueden trasladar ese estilo al contexto empresarial. Por otra parte las personas vinculadas a la familia, pero sin responsabilidades en la empresa, suelen disponer de un poder informal que se basa en los vínculos afectivos con los decisores y en el acceso a niveles de información, que en muchas ocasiones, es superior al que tienen algunos directivos de la empresa no vinculados familiarmente

3.2.- Los contenidos del conflicto

Los contenidos de los conflictos son muy diversos y generalmente aparecen en forma de conjuntos o racimos de manera que en muchas ocasiones resulta difícil aislar los diferentes contenidos en las distintas situaciones conflictivas. Algunas de las situaciones conflictivas más frecuentes son las siguientes:

- Discrepancias en la definición y en la percepción de la misión de la empresa para la familia. Los diferentes miembros de la familia pueden no compartir la visión de ésta y así, mientras algunos la perciben como un recurso que debe estar al servicio de las necesidades de los miembros de la familia, otros la conceptualizan como una entidad capaz de generar sus propios propósitos y objetivos, y que exige de los miembros de la familia ciertos sacrificios para garantizar su continuidad y desarrollo.
- No distinguir entre las funciones de la propiedad y las de la gestión. Esta confusión conlleva que en ocasiones miembros de la propiedad interfieran en el ejercicio de los roles de gestión que desarrollan otras personas desde criterios profesionales y que requieren habilidades y conocimientos que no siempre están disponibles para todos los miembros de la propiedad.
- Confusión entre propiedad y remuneración. La remuneración (que no el reparto de dividendos por beneficios) ha de ser el resultado del trabajo y de la asunción de responsabilidades de gestión y no la simple consecuencia de la propiedad. Esta confusión puede generar problemas de equidad con personas que desarrollan funciones profesionales en la empresa, sean o no propietarias de la misma.

- No distinguir entre las finanzas de la empresa y las finanzas de la familia. Además de generar graves problemas a los sistemas de previsión y de control financiero supone una fuente de conflictos en la medida que difumina las fronteras de los dos sistemas, incorporando criterios que pueden ser evaluados como arbitrarios por otros grupos o personas implicados en la empresa familiar.
- Problemas de comunicación entre personas o entre grupos implicados en la empresa familiar.
- Discrepancias de criterios en la adjudicación y asunción de roles. En ocasiones estas discrepancias se traducen en luchas por el poder. Una de las formas típicas de este tipo de conflictos son los problemas relacionados con los procesos de sucesión cuando se plantean en términos de selección del sucesor.
- Desacuerdos en la definición de estrategias y en las formas de aplicación de los criterios de gestión empresarial.
- Ausencia de liderazgo. Puede que el liderazgo del fundador no haya sido asumido por ninguno de sus sucesores y siga apareciendo su figura como la referencia más relevante, en un momento en que ya no cuenta con la información, las habilidades y el criterio empresarial necesario para el ejercicio de la dirección estratégica de la empresa.
- Etc.

Estos contenidos suelen ser el resultado de que no haber distinguido suficientemente entre el sistema familiar y el sistema empresarial, así como entre la propiedad y la gestión. Es por ello que todo intento de establecer mecanismos y criterios de abordaje del conflicto en la empresa familiar ha de pasar necesariamente por la clarificación de estos dos focos de ambigüedad y de confusión.

A fin de establecer categorías operativas que permitan clasificar los diferentes tipos de conflictos en las empresas familiares Jehn (1997) ha planteado considerar tres categorías de conflicto:

- *Conflicto de tareas*: que abarca aquellos aspectos que se relacionan con los contenidos del trabajo, con la organización, la adjudicación y asunción de roles, la diferenciación de responsabilidades etc. Así, en esta categoría ocupan un lugar destacado aquellas situaciones que se

relacionan con la ambigüedad y los conflictos de rol que en ocasiones se vinculan a la intrusión de roles familiares en la dinámica empresarial.

- *Conflicto afectivo*: que abarca aquellas situaciones que afectan a las emociones y a los vínculos afectivos que se producen en la familia y en las relaciones interpersonales. Este tipo de conflictos suele iniciarse en la familia y extenderse a la empresa, en ocasiones como una estrategia de desplazamiento que adoptan algunos miembros del sistema familiar para evitar que se intensifique el conflicto en el contexto familiar.
- *Conflicto de proceso*: que se relaciona con las construcciones de la estrategia empresarial, con los desacuerdos acerca de la forma de entender la gestión, de formular los objetivos, de diseñar las políticas de la empresa o de ejercer el control

En todo caso hay que considerar que los conflictos de proceso y aquellos que se relacionan con la tarea pueden tener como consecuencia en el medio plazo, si su gestión es adecuada, la clarificación de los roles, la definición de políticas más realistas o la optimización de los sistemas de control empresarial. Si embargo los conflictos afectivos suelen presentar consecuencias disfuncionales, sobre todo cuando en su gestión se utilizan fórmulas de desplazamiento o de evitación y si los implicados no disponen de las habilidades interpersonales necesarias (Kellermanns y Eddelston, 2004).

3.3.- Las estrategias de abordaje

Lógicamente cada tipo de conflicto requiere unos planteamientos de afrontamiento diferentes, así algunos requerirán la utilización intensiva de habilidades de relación interpersonal y otras sin embargo se abordarán de forma más eficaz a través de especificar los intereses de las partes. En todo caso han sido muchos los intentos de clasificar las estrategias de afrontamiento de los conflictos pero la mayoría de ellas pueden resumirse en cuatro dimensiones principales:

- a) *Evitación*: algunos actores pueden optar por mantener el conflicto larvado, es decir sin que aparezcan claramente las diferencias de opinión o las posibles incompatibilidades de intereses y objetivos. Esta estrategia se caracteriza por la vigilancia constante de los acontecimientos pero, al mismo tiempo, por la elección de la opción de “no hacer nada” de forma sistemática. Se trata de una estrategia regida por el miedo a la reacción de los otros, por la desconfianza en la propia capacidad para manejar las situaciones conflictivas, o por la descalificación de la importancia de los problemas. Su supuesta

eficacia se centra en la expectativa de que los acontecimientos sucedan de tal modo que el conflicto desaparezca por sí mismo.

- b) *Acomodación*: constituye en muchas ocasiones una versión de la evitación. Se traduce en la descalificación de las propias necesidades e intereses y en la sobrevaloración de las necesidades e intereses de las otras partes. El resultado final puede ser la evitación del conflicto pero también el aumento del resentimiento. Asimismo esta estrategia, muy abundante en algunos miembros de la familia que se consideran a sí mismos nutritivos y protectores, puede generar situaciones de inequidad entre distintos miembros de la familia y originar errores importantes en la atribución de responsabilidades en la empresa.
- c) *Competición*: se plantea cuando los actores se proponen la consecución de sus propios intereses independientemente de que las otras partes consigan o no los suyos. Las estrategias de competición generan un clima de desconfianza que se traduce en alianzas entre partes, prácticas de manipulación de la información, etc.
- d) *Cooperación*: se fundamenta en la exposición abierta y explícita de los intereses y objetivos de las partes y en el compromiso de cada una de ellas de facilitar el logro de los objetivos de las otras. La cooperación no supone renuncia a los propios objetivos sino una manera de defenderlos que se plantea la necesidad de preservar las relaciones con los otros. Téngase en cuenta que cuando los vínculos de relación con los otros son de larga duración la cooperación constituye una garantía de mantenimiento del vínculo y de generación de un clima de confianza. En las relaciones a largo plazo como son las que habitualmente se producen en las empresas familiares, es la confianza mutua una de las claves para la solución de los conflictos de intereses (Gil, 2003)

En el abordaje del conflicto tan importante como la identificación de las estrategias es la constatación de la diversidad de esas mismas estrategias. Distintos actores adoptan diferentes estrategias que en muchas ocasiones pueden no resultar compatibles entre sí. De la misma manera, un mismo actor puede modificar sus estrategias en función de a quien considere como oponente, o a lo largo del tiempo.

Asimismo en la fijación de las estrategias por parte de los actores resulta determinante identificar los componentes de los distintos grupos implicados, que pueden ser relativamente numerosos en el caso de familias empresarias en tercera generación en la que abundan los núcleos familiares. En estos casos la pretensión de que de manera generalizada se adopten estrategias de

cooperación resulta más difícil de conseguir dado que los grupos, más que los individuos, tienden a generar actitudes de desconfianza respecto a los que consideran su grupos oponentes (*Schopler, J. e Insko, C. 1992*) y además los diferentes grupos se han visto generalmente incrementados con las incorporaciones de familiares políticos, con una historia de vinculaciones emocionales diferentes a los de las personas socializadas en el contexto familiar originario.

4.- El protocolo familiar

El protocolo familiar constituye un documento de referencia para la familia empresaria que refleja un acuerdo marco a través del cual se fijan los criterios y reglas que regirán las relaciones entre la familia y la empresa (*CIDEM, 2005*). El protocolo ha de reflejar con claridad cuáles son los valores esenciales a través de los que se establecerá la relación entre el sistema familiar y el sistema empresarial así como los criterios de decisión a utilizar en aquellos casos en los que sea previsible que los acontecimientos de un sistema vayan a influir en la dinámica del otro.

El protocolo familiar es un punto de partida en la medida que desde el momento de su elaboración se dispone de una herramienta que permitirá regular las relaciones entre los miembros de la familia y de estos con la empresa. Es también un punto de llegada en la medida que supone la culminación de un proceso en el que los miembros de la familia empresaria se han tenido que involucrar, tanto en su condición de individuos como en su condición de miembros de un colectivo. Generalmente la decisión de entrada en el proceso de elaboración de Protocolo resulta costosa y requiere la elaboración de consensos en los que las diferentes partes concurren con diferentes grados de confianza en su utilidad, con temores acerca de cómo los resultados podrán afectar a los intereses particulares o a los de su grupo o núcleo familiar específico, o a cómo puede ser utilizado como herramienta de la ambición de otros.

Sin embargo la realización del protocolo presenta algunas condiciones previas. En ese sentido es importante que el análisis de la empresa muestre la viabilidad futura de ésta y que esa viabilidad lo sea en su conexión con la familia empresaria. Ha de considerarse que la expectativa de supervivencia y desarrollo de la empresa puede verse en ocasiones condicionada, por ejemplo, a la posibilidad de inversiones ajenas a las posibilidades financieras de la familia y ello puede suponer pérdida de viabilidad del tándem familia empresa.

Pero por otra parte también ha de ser evaluada la familia como viable, dado que si no existen unas mínimas condiciones de cohesión y de calidad de las

relaciones interpersonales, así como visiones de la empresa con posibilidades de compatibilidad, o un acuerdo mínimo acerca de la instrumentalidad y misión de la empresa para los miembros de la familia que permita diseñar acuerdos, no será posible en muchas ocasiones iniciar el proceso de elaboración del Protocolo. Naturalmente, no es necesario que estas condiciones se encuentren presentes desde el inicio en un grado notable, dado que la construcción del Protocolo Familiar supone un proceso en el que se profundiza en estas cuestiones y se estructuran visiones y acuerdos al tiempo que se establecen mecanismos para la mejora de las relaciones y el debate de las opiniones e intereses. Ha de tenerse en cuenta, en este sentido que, dado que los miembros de las familias empresarias suelen tener poca experiencia en mostrar externamente las diferencias de opiniones y de valores, así como la divergencia de intereses entre sus componentes, la elaboración de un protocolo familiar constituye una oportunidad para explicitar objetivos e intereses particulares de las partes y aprender así nuevas formas de relación y habilidades interpersonales, tanto en el ámbito de la empresa como en el ámbito de la familia.

El protocolo es el resultado de la aportación de diferentes ámbitos de conocimiento y experiencia. Así los elementos psicológicos, económicos, jurídicos, etc, se combinan para crear un espacio que ha de ser abordado desde un enfoque interdisciplinar. Este reconocimiento implica asimismo el reconocimiento de la complejidad y requiere por tanto un equipo de trabajo que reúna los conocimientos y experiencias necesarias.

A fin de comprender en profundidad la idea que subyace en el Protocolo familiar entendemos que éste ha de ser considerado como un instrumento de prevención de tipo proactivo. La proactividad implica que la herramienta no puede limitarse a identificar riesgos y minimizar los posibles efectos perversos sino que se ocupa de evaluar y anticipar las necesidades y expectativas del sistema familiar y empresarial, tanto en sus dimensiones estructurales como en el orden de lo personal, a través del análisis sistemático. En este sentido la intencionalidad del Protocolo Familiar se acerca al concepto de “prevención” propuesto por Burton (1999) y que tiene precisamente este sentido proactivo que implica la anticipación de los riesgos para la supervivencia de los sistemas, pero también la consideración de las expectativas y objetivos de los componentes.

El protocolo Familiar supone una forma de reconocer en la familia la posibilidad o la existencia real del conflicto en sus diferentes modalidades y intensidades y al mismo tiempo la voluntad de las partes de abordarlo, gestionarlo y resolverlo reconociendo su especificidad cuando se produce en el contexto de la intersección entre la familia y la empresa. En la práctica, la exigencia de un discurso explícito que muestre los intereses, opiniones, posiciones objetivos y

necesidades que es propio del entorno empresarial puede constituir un beneficioso contraste en el entorno familiar que puede caracterizarse más por lo implícito, por lo insinuado y por el recurso a la interpretación de lo subjetivo de los contenidos.

4.1.- Los objetivos del protocolo familiar

El objetivo fundamental del Protocolo Familiar es disponer de un instrumento de referencia consensuado por los miembros de la familia empresaria para:

- Garantizar la continuidad de la empresa vinculada a la propiedad de la familia y de la familia vinculada a la empresa. El primer objetivo, por tanto, es la protección del vínculo entre empresa y familia de manera que se garantice su continuidad.
- Identificar la instrumentalidad de la empresa para la familia, es decir, explicitar las expectativas que los miembros de la familia pueden llegar a tener acerca de la empresa, entendida ésta como recurso en si misma y en tanto que fuente de recursos.
- Identificar y definir lo más claramente posible los límites del sistema empresarial y del sistema familiar a fin de evitar interacciones disfuncionales entre ellos.
- Establecer las condiciones de acceso a la propiedad para los miembros de la familia o para las personas ajenas a la misma.
- Anticipar y abordar las situaciones de crisis que se producen a partir de acontecimientos familiares: fallecimientos, jubilaciones, incorporación de nuevos miembros a la familia, separaciones matrimoniales, etc.
- Anticipar y abordar las situaciones de crisis, de cambio y de adaptación de la empresa al mercado y a su entorno competitivo en aquellos aspectos que requieran la participación activa de la familia: cambios organizativos, modificaciones de la actividad o del objeto social, reordenaciones estratégicas, cambios tecnológicos, inversiones, variaciones en la estructura de poder, entrada de socios ajenos a la familia, etc.
- Regular las diferentes formas y condiciones en las cuales los miembros de la familia se relacionan o tienen acceso a beneficiarse de los recursos y oportunidades generados por la empresa, de manera que la relación resulte funcional para todas las partes implicadas (acceso al empleo, reparto de

dividendos, condiciones de acceso a recursos financieros, reparto de dividendos, utilización de los recursos de la empresa para el desarrollo e carreras profesionales de miembros de la familia, etc.)

- Identificar los criterios por los que se regirá la relación de la familia con personas o entidades ajenas a la familia pero vinculadas a la empresa de diferentes modos (participación en la propiedad, formar parte del staff directivo, incorporación al consejo de administración de la empresa si es el caso, etc.)
- Identificar los instrumentos legales que la familia habilita a fin de ejecutar en la práctica los criterios y acuerdos señalados en el propio protocolo (por ejemplo testamentos, estatutos sociales o capitulaciones matrimoniales)
- Establecer y regular el funcionamiento de las instituciones destinadas al gobierno de la familia empresaria que habitualmente son la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.
- Establecer y regular el funcionamiento de las instituciones destinadas al gobierno de la empresa que habitualmente son la Junta General y el Consejo de Administración

4.2.- Los contenidos del Protocolo Familiar

Aunque la exposición de los objetivos es suficiente para identificar los contenidos fundamentales del Protocolo Familiar es conveniente detenernos aquí en algunas particularidades que resultan especialmente relevantes para comprender con mayor profundidad el alcance del instrumento para la regulación de la dinámica de la familia empresaria.

En este sentido es importante considerar la existencia de tres tipos de contenidos básicos:

- 1.- Aquellos que se refieren a declaraciones de valores, normas éticas generales, principios y preferencias de conducta de los miembros de la familia, etc. Se incluyen aquí, asimismo, las declaraciones que se refieren a la definición del tipo de familia empresaria que se pretende llegar a ser, así como el tipo de empresa que se proyecta para el futuro etc. Estos contenidos constituyen el marco de referencia ideológico de que se dota la familia para generar coherencia en los criterios de actuación más operativos

2.- Aquellos contenidos que se traducen en pactos concretos que implican obligaciones y derechos para las partes bien sean éstas obligaciones legales o simplemente morales y sometidas a posibles sanciones sociales. En este sentido pueden distinguirse tres tipos básicos de acuerdos:

- *Acuerdos internos reservados.* Se establecen por razones estrictamente familiares, pueden ser secretos (o al menos no públicos), y pretenden regular los asuntos que hacen referencia a las estructuras de la propiedad y del poder en el contexto interno de la familia. Así, por ejemplo, se pueden considerar cuestiones como el acuerdo de no proporcionar acciones a hijos no reconocidos legalmente, o la prohibición de incorporar a la propiedad de la empresa a familiares políticos para preservarse ante posibles separaciones matrimoniales³
- *Acuerdos estatutarios.* Se trata de pactos que forman parte del estatuto de la empresa y que por tanto han de ser inscritos en el Registro. Se trata por tanto de pactos públicos que generalmente tienen como finalidad mantener la estructura de la propiedad y protegerla de posibles cambios no deseados por la familia. En este sentido se consideran cuestiones como la posibilidad de limitar la venta de participaciones a personas ajenas a la familia, los criterios para el reparto de beneficios, el régimen de sanciones, las condiciones y las instancias de arbitraje en caso de conflicto entre propietarios, el establecimiento de privilegios o de ventajas específicas para determinados miembros de la familia, etc.
- *Acuerdos parasociales.* Son pactos que no han de ser recogidos en el estatuto de la empresa y que pueden ser públicos en la medida que no salvaguardan ningún tipo de contenido privado que la familia estime que haya de ser especialmente protegido. A este ámbito corresponden los acuerdos que se refieren a las capitulaciones matrimoniales, los testamentos o la posibilidad de sindicación de votos por parte de grupos de familiares, entre otros.

3.- Los contenidos que se refieren a la estructura y al funcionamiento de instituciones para el gobierno de la familia y de la empresa. Se plantean las normas generales de transmisión de la información referente a la empresa en el contexto familiar, el acceso a los datos y los mecanismos de que se dota la familia. Asimismo se establece la periodicidad de las reuniones de la Asamblea de Familia, así como sus funciones y dinámica. En este sentido resulta de

³ Habitualmente se conoce esta prohibición como cláusula anti yerno

especial relevancia identificar, aunque sea de manera sucinta la estructura y dinámica del Consejo de Familia

El Consejo de Familia suele constituir, en la práctica, el órgano más activo y operativo de cuantos se dota la familia empresaria para establecer los vínculos de comunicación entre la familia y los órganos de gobierno de la empresa (junta general, consejo de administración y dirección ejecutiva). En este sentido representa a la Asamblea Familia para los asuntos ordinarios.

El Consejo de Familia reviste especial trascendencia sobre todo para familias que se encuentran en la segunda y tercera generación en las que existen núcleos familiares diferenciados y un gran número de personas implicadas. No es conveniente en la práctica que el Consejo de Familia pretenda reproducir de manera estricta y proporcional la estructura, en ocasiones muy compleja, de la familia, así como el conjunto de todas las sensibilidades, cuando éstas son muy numerosas, sino que su composición no deberá exceder el número de seis o siete personas que cuenten con la confianza y el consenso del conjunto de los miembros de la familia y con un grado de preparación técnico empresarial suficiente.

Asimismo, es conveniente que se propicie la rotación de los miembros a fin de que el máximo número de personas disponga de la experiencia directa de ocuparse de las cuestiones empresariales que afectan a la familia desde la perspectiva de representar al conjunto de ésta y no sólo los intereses de una parte.

El Consejo de Familia ha de ser entendido como un espacio de encuentro en el que miembros de la familia puedan identificarse con principios y criterios propios de la dinámica empresarial. Ello supone ocuparse de cuestiones tan relevantes como los valores de la empresa, los enfoques y métodos de análisis de la realidad económica y organizativa de la empresa, la evaluación del trabajo, el análisis y la definición de estrategias, las políticas y prácticas financieras, etc. Para ello es fundamental que los miembros del Consejo de Familia formalicen los tiempos y los espacios en los que se ocupan de estas cuestiones y que no se deriven a contactos informales que no permiten el abordaje sistemático de cuestiones que requieren la reflexión sosegada y en ocasiones el aprendizaje de conceptos complejos por su alejamiento de la experiencia concreta de algunos de los miembros del Consejo.

Asimismo los miembros del Consejo de Familia han de aprender a relacionarse y desarrollar habilidades interpersonales y de trabajo en

grupo que resulten eficaces para el cumplimiento de sus funciones. En este sentido es importante considerar entre otros los siguientes aspectos:

- Desarrollo de la asertividad, que evite situaciones de acomodación a los intereses de otros a fin de evitar enfrentamientos inmediatos que generan situaciones de resentimiento o sentimientos de pérdida en el medio y largo plazo.
- Proactividad, para prever la posibilidad de conflictos y anticiparse a su ocurrencia incorporando medidas preventivas.
- Claridad en la exposición de los propios intereses, opiniones y puntos de vista.
- Capacidad para generar opciones alternativas de solución a los conflictos y problemas planteados. Ello implica no centrarse tanto en las posiciones iniciales que se adoptan como en los intereses que se persiguen de manera que sea la consecución de estos y no el mantenimiento de las posiciones el criterio de éxito que mayoritariamente se utilice para evaluar la utilidad de los procesos de toma de decisiones que se adoptan en Consejo de Familia.
- Distinguir claramente entre los intereses del grupo y los intereses específicos de alguna de las partes y comprometerse especialmente con los intereses grupales.

Para el desarrollo de estas habilidades el Consejo puede dotarse de asesoramiento externo que facilite el aprendizaje individual y colectivo.

4.3.- El proceso de elaboración del Protocolo Familiar.

La elaboración del Protocolo Familiar ha de considerar al menos tres cuestiones básicas. En primer lugar la especificidad de los conflictos de la familia empresaria que, como hemos planteado anteriormente, se presentan en cada uno de los sistemas (familiar y empresarial) y al mismo tiempo en el espacio de intersección de ambos. En la práctica esto significa que la vulnerabilidad de los sistemas implicados es superior a la que se produciría si las situaciones disfuncionales se mantuvieran restringidas exclusivamente al contexto en el que se producen, sin desplazamientos de las mismas de un sistema a otro. Ha de tenerse en cuenta, además, que estos desplazamientos

de las disfunciones implican, casi sistemáticamente, amplificaciones de los efectos perversos.

En segundo lugar no puede olvidarse que cada familia es específica en su cultura, historia, las especificidades de los vínculos entre los miembros, etc. Ello supone que los mecanismos y propuestas válidos en una familia empresaria pueden no resultar adecuados cuando se pretende aplicarlos a otra.

En tercer lugar es necesario considerar la posibilidad de asincronías evolutivas de la familia de la empresa. Así, no es lo mismo que un proceso de transición que implica la sucesión de fundador (por su fallecimiento, enfermedad o jubilación) se produzca en un momento de turbulencia empresarial y en un contexto de crisis económica general que en otro momento de estabilidad y de crecimiento sostenido en el que resulte posible planificar con cierto grado de certidumbre. Asimismo, determinadas crisis familiares pueden coincidir con momentos en los que es necesario realizar inversiones importantes en la empresa, o bien en momentos en los que la situación permite el reparto de dividendos o la percepción de la empresa como la solución económica para una parte importante de los miembros de la familia.

Planteadas estas prevenciones iniciales es importante considerar algunas cuestiones generales que, por su incidencia, pueden determinar en gran medida el éxito del proceso de elaboración del Protocolo Familiar:

- La elaboración del Protocolo debería iniciarse en un periodo temporal en el que los conflictos en la familia o en la empresa no se encuentran en su momento álgido. De lo contrario podrían plantearse algunos contenidos del Protocolo, que tienen vocación de cierta permanencia en el tiempo, como elementos de contraprestación en el contexto de negociaciones puntuales del conflicto situacional.
- En la medida de lo posible es importante que en el momento de elaboración del protocolo existan algunos líderes en la familia que faciliten la formación de opiniones mayoritarias y eviten la formación de múltiples núcleos preocupados por la defensa de intereses particulares. El liderazgo facilitará la creación de consensos y, si es necesario, la discusión abierta de las diferentes posiciones e intereses.
- Aunque la situación ideal es aquella en la que el protocolo es aceptado de forma consensuada por todos los miembros de la familia, si esto no es posible, el protocolo puede resultar igualmente eficaz si cuenta con una amplia mayoría que respalda su contenido. En todo caso es más útil

que puedan manifestarse las posiciones disidentes que la creación de falsos consensos en los que la posible disidencia de algunas minorías se oculta ante la presión del grupo familiar mayoritario.

- Más importante que el resultado que supone la elaboración y aceptación del Protocolo Familiar es el propio proceso de construirlo. Es importante considerar que la elaboración del protocolo supone un proceso de reflexión de los miembros de la familia acerca de sus expectativas, intereses, vinculaciones, objetivos, etc. En este sentido constituye un oportunidad para aumentar el conocimiento acerca de cada uno y de los otros miembros de la familia, de identificar dinámicas de relación y de comportamiento interpersonal y grupal, y de tomar consciencia de las pautas de pensamiento y análisis de las situaciones colectivas. Constituye por tanto el proceso una experiencia de aprendizaje individual y colectivo que difícilmente se puede reproducir en otras circunstancias.

Planteadas estas cuestiones puede identificarse en proceso formal de elaboración del Protocolo en las siguientes fases:

Fase 1. Toma de decisión.

La toma de decisión de elaboración del Protocolo Familiar puede ser planteada por algunos de los miembros, pero en todo caso ha de ser aceptada por una mayoría de componentes de la familia. La toma de decisión constituye en ocasiones el final de un proceso en el que intervienen asesores externos que plantean la conveniencia de iniciarlo.

Fase 2. Selección del equipo técnico.

Ha de considerarse la elaboración del Protocolo como un proceso de mediación. La mediación ha de entenderse como un proceso voluntario, imparcial y confidencial en el que un tercero facilita la comunicación entre las partes a través de la creación de espacios de diálogo y de discusión garantizando la equidad comunicativa, la seguridad, y la libertad de expresión (Farré, 2004).

El factor crítico del proceso de mediación consiste, en la mayoría de las ocasiones, en mantener el protagonismo del proceso focalizado en los miembros de la familia y no en el mediador. Naturalmente la selección del mediador ha de seguir cuatro criterios básicos:

- Que no mantenga relaciones de interés presente o futuro con alguna de las partes de la familia.
- Que cuente con la confianza de todas las partes en cuanto a su integridad y honestidad personal.
- Que disponga de referencias positivas a cerca de su capacidad y cualificación profesional.
- Que disponga de un equipo interdisciplinar de profesionales que puedan abordar los diferentes aspectos de los problemas y soluciones que se planteen en el proceso: económico, fiscal, psicológico, jurídico, etc. Aunque el rol de mediador pueda identificarse en una persona de referencia es imprescindible disponer de un equipo que dote de seguridad profesional y de capacidad de análisis especializado a los miembros de la familia

Fase 3.-Elaboración del diagnóstico de no intervención

Esta fase se desarrolla a través de tres subfases consecutivas:

- *Adquisición de información* fundamentalmente a través del análisis documental, y de entrevistas personales y grupales.
- *Elaboración de un mapa de situación*. Se trata de una descripción de la situación de la empresa y de las relaciones de las partes reservando aquella información obtenida por el mediador que se considere confidencial. Este mapa de la situación ha de ser validado por las partes. La importancia de esto radica en la necesidad del mediador de conseguir, en la medida de lo posible, una visión compartida de la situación de la familia y de la empresa. Esta visión supone un punto de partida fundamental en el avance del proceso.
- *Elaboración del diagnóstico de no intervención*. Se trata aquí de elaborar anticipaciones razonadas acerca de los cursos de acción probables que se plantearían a la familia y a la empresa en el caso de que se mantuvieran las condiciones actuales o se cumpliesen la previsiones anticipadas por los miembros de la familia o por los expertos en las diferentes áreas. El diagnóstico de no intervención constituye un factor clave para legitimar la necesidad del Protocolo Familiar: se trata de justificar las ventajas de intervenir para modificar cursos de acción no

deseables en lugar de abstenerse de actuar. Requiere asimismo la validación de las partes implicadas.

Fase 4: Fijación propósitos

En esta fase se determinan los elementos directores del Protocolo, es decir se plantean aquellos elementos clave que habrán de regir la filosofía y los valores a preservar, se determina la misión y la instrumentalidad de la empresa para los miembros de la familia y se identifican los intereses que se consideran legítimos.

Esta fase constituye un momento fundamental para la elaboración y explicitación del compromiso de las partes en el proceso de elaboración del protocolo y en sus resultados.

Fase 5: Negociación

Esta fase, que es la más amplia y extensa en el tiempo, supone la exposición de los intereses de las partes, la búsqueda de formulas que sean capaces de compatibilizar esos intereses, etc. El mediador habrá de ser capaz aquí de generar y mantener los climas adecuados, así como de establecer los espacios que permitan la libre expresión, la generación de ideas, la elaboración de alternativas, la discusión acerca de las opiniones y propuestas, etc.

Fase 5.- Formalización de acuerdos

Tanto en esta fase como en la anterior es fundamental la participación de expertos de diferentes ámbitos que faciliten un conocimiento exacto acerca de las posibilidades efectivas de determinados acuerdos, procedimientos, etc. El equipo de expertos coordinados por el mediador de referencia de la familia plantea los marcos de posibilidades legales, económicas, administrativas, etc. y busca soluciones y alternativas de viabilidad acerca de propuestas inéditas que puedan sugerirse en el proceso de negociación

Entre los acuerdos que se formalicen ha de contemplarse las condiciones y procedimientos que permitirán en el futuro la revisión del Protocolo Familiar cuando este no se considere adecuado a circunstancias nuevas o genere insatisfacción en una número significativo de partes implicadas en la familia.

Fase 6.- Redacción final del Protocolo y aprobación del mismo.

La elaboración del Protocolo Familiar ha de ser entendida como una logro de la familia y como tal ha de ser ratificado a través de un proceso que implique un ritual formal a fin de reforzar su valor simbólico para la cohesión de la familia empresaria.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Ayala, J.C. y Manzano, G: "Solución de conflictos en la empresa familiar". En Juan Corona: *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto – Price Waterhouse Coopers, 2005. Pags.: 316 – 345.

Beck U. y Beck-Gernsheim, E. (2002): *Individualization*. Sage Publications, Londres.

Burton, J. (1999): *Conflict: resolution and prevention*. McMillan Press Ltd. Londres.

CIDEM, Generalitat de Catalunya (2005): *Guia per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar*. Centre d'innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) Barcelona

Casillas, J.C, Días, C., y Vázquez, A. (2005): *La gestión de la empresa familiar*. Thomson, Madrid,

Corona, J., Martí, N. y Roca, M. (2005) "Protocolo familiar". En J. Corona: *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto – Price Waterhouse Coopers, 2005. Pags.: 460 – 485..

Etkin, J. y Schvarstein. L. (1989): *La identidad de las organizaciones*. Paidós. Buenos Aires.

Farré, S. (2004): *Gestión de conflictos. Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona, Ariel.

Gallo, M. A. (1995): *La empresa familiar. : textos y casos*. Praxis. Barcelona

Gersick, K.F., Davis, J.A., Hampton, McCollon, M.. y Lansberg, I.: *Empresas Familiares. Generación a Generación*. McGraw-Hill, México, 1997

Gil, F. (2003): "Relaciones intergrupales". En Fco. Gil y C.M. Alcocer (coords): *Introducción a la psicología e los grupos*. Pirámide, Madrid. Pags.: 357 – 386.

Hakim, C. ((2005): *Modelos de familia en las sociedades modernas. Ideales y realidades*. Centro de investigaciones Sociológicas, . Madrid.

Inglehart, R (1998).: *Modernización y postmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) Madrid

Jehn, K.A. (1997): “ A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizatrional groups”. *Administrative Science Quarterly*, 42, pags.: 530 – 557.

Leach, P (1999): *La empresa familiar*. Granica. Barcelona

Le Van Gerald: *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Ediciones Deusto, 1999.

Meil, G. (1999): *La postmodernización de la familia española*. Acento Editorial.

Viola Demestre, I.: “la mediació en l’empresa familiar, una eina per a la seva supervivencia” En les XIII Jornades de Dret Català a Tossa. Comunicació inscrita en la 2ª Ponencia sobre: Les relacions Econòmiques en la crisi familiar. 2004

Kellermanns, F.W. y Eddleston, K.A. (2004): “Feuding families: when conflict does a family firm good”. *Entrepreneurship theory and practice*, pags.: 209 - 228.

Schopler,J. e Insko, C. (1992): “The discontinuity effect in interpersonal and intergroup relations: generality and mediation”. En W. Stroebe y M. Hawstone (eds.): *European review of Social Psychology*. Vol 3. Chichester: Wiley

Sorenson, R.L. (1999): “Conflicts management strategies used in successful family businesses”. *Family Business Review*, nº 12 (2) pags: 133 - 146