

EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO UNA HERRAMIENTA PARA PROMOVER EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

THE FAMILY PROTOCOL AS A TOOL TO PROMOTE THE GROWTH OF THE
FAMILY BUSINESSES

Evely Huamán Guevara

RESUMEN

El protocolo familiar es un instrumento jurídico que, con independencia de la regulación societaria, pretende ordenar las relaciones entre empresa y familia, evitando que ambas esferas se confundan y, sobre todo, constituye una herramienta que permite diseñar el correcto relevo generacional en la sucesión de la empresa familiar, de tal forma que expresa la voluntad de la familia para las generaciones futuras. Más importante aún, crea una base para mantener la confianza en el seno familiar y que guiará la distribución de recursos.

Un protocolo será inútil si los que lo firman no se lo toman en serio y no lo sitúan en el centro del gobierno familiar. Tienen que acudir a las reuniones, seguir las normas y trabajar con el otro, siguiendo el espíritu que emana de las frases del documento, este proceso en sí enriquece el compromiso de compartir un proyecto de futuro, y permitirá que la resolución de conflictos se produzca en el seno de la familia, sin que salpique al negocio o, mucho peor, llegue a los juzgados.

No obstante, la importancia del protocolo familiar, existen autores que son escépticos respecto a su utilidad, adjudicándole una función de instrumento que permite afrontar las consecuencias de los problemas generados en las empresas familiares más no a éstos mismos.

Como instrumento de gestión, la calidad del protocolo familiar requiere de una implementación que cumpla con principios y etapas específicos que se describirán en el presente artículo.

Palabras clave: Protocolo Familiar, empresa familiar

ABSTRACT

The protocol family is a legal instrument that, regardless of corporate regulation, aims to sort the relations between company and family, avoiding both spheres to be confused and, above all, is a tool that allows you to design the right generational in the succession of the family business, so that it

expresses the will of the family for future generations. More importantly, it creates a base to keep the confidence within the family and to guide the allocation of resources.

A protocol will be useless if the signatories do not take it seriously and does not place him in the center of the family Government. They have to go to meetings, to follow the rules and work with each other, in the spirit that emanates from the phrases in the document, this process itself enriches the commitment to share a future project, and will allow resolution of conflicts occurring in the bosom of the family, unless you splash to the business or, much worse, to reach the courts.

However, the importance of the family Protocol, there are authors who are skeptical about its usefulness, awarding them a function of instrument allowing the consequences of the problems generated in family businesses not to these same.

As a management tool, the quality of the family Protocol requires an implementation to comply with principles and steps specific to be described in this article.

Key words: Family protocol, family business.

INTRODUCCION

Las empresas familiares son la estructura organizacional más difundida en el mundo, inclusive en las economías más desarrolladas. Por ello, siempre han sido un objeto de estudio interesante para las distintas áreas de la administración. Sin embargo, a partir de la década de los ochenta las empresas familiares cobran importancia en la literatura financiera.

Por otro lado, la mayor parte de la riqueza del mundo es generada por las empresas familiares y los estudios e investigaciones llevados a cabo hasta el momento confirman que el panorama económico de la mayoría de los países se encuentra dominado por empresas familiares.

La vida de las empresas familiares es lo que resulta realmente preocupante. De acuerdo con los saberes actuales sobre empresa familiar, buena parte de la problemática de estas organizaciones está relacionada con los cambios generacionales, pues, según las pocas estadísticas disponibles sobre ambos puntos, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 % sobreviven y, de

éstas sólo 15% continúan activas en su tercera generación.

Para resolver los objetivos propuestos la investigación que se presenta en este artículo, éste se ha organizado de la siguiente manera: empezará viendo cuatro tipos de modelos que ilustran las características de las empresas familiares, después se verá la problemática en la empresa familiar, posteriormente el protocolo familiar, estructura, importancia, proceso de concepción, elementos, correcto funcionamiento, y finalmente el plan de ejecución.

En el presente artículo se realizó una investigación de carácter documental que consistió en la recopilación de fuentes bibliográficas, donde se consultó libros de texto, tesis, revistas; tanto en su versión impresa como electrónica.

Se espera que este artículo contribuya a la comprensión y debate acerca de la importancia del protocolo familiar en el ámbito de la Administración de Empresas

La autora

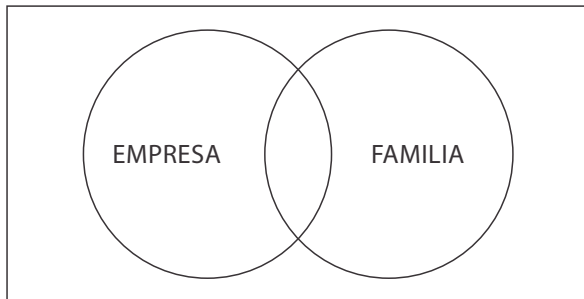
MODELOS QUE ILUSTRAN CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

La revisión de la literatura permitió identificar a cuatro modelos que explican la estructura de las empresas familiares: modelo de los dos círculos, tres círculos, empresa intergeneracional y la configuración sistémica.

a. Modelo de dos círculos de la empresa familiar

Según este modelo la empresa familiar constituye un medio donde se combinan dos conjuntos de procesos sociales, las relaciones propias de la empresa y aquellas propias de la familia. Uno de los más conocidos es el de los dos círculos (ver figura 1).

Figura 1. Modelo de dos círculos de la empresa familiar

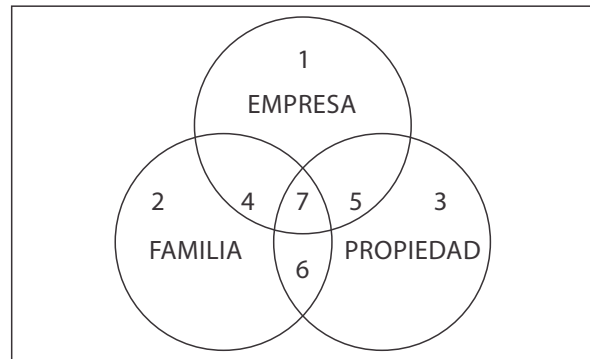


Fuente: Belausteguigoitia (1996).

b. Modelo de tres círculos de la empresa familiar

Otro modelo que se ha popularizado en los últimos años es el denominado de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1992). A diferencia del anterior, para este modelo las empresas familiares no sólo abarcan relaciones familiares y empresariales, sino que también es importante destacar el papel de la pertenencia de la empresa. (Ver figura 2)

Figura 2. Modelo tres círculos de la empresa familiar

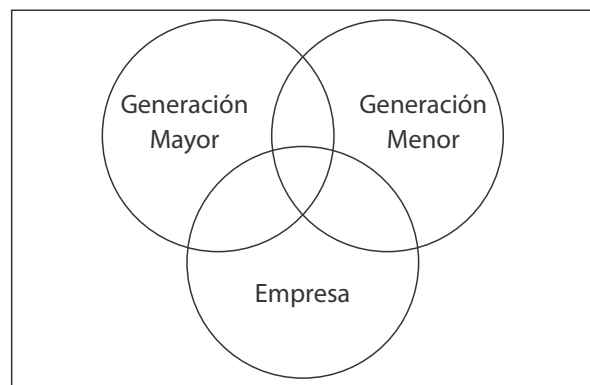


Fuente: Tagiuri y Davis (1992)

c. Modelo empresa intergeneracional

Un tercer modelo lo constituye el intergeneracional propuesto por Weigel, (1992). Así, las empresas familiares donde trabajan por lo menos dos generaciones se denominan intergeneracionales, y suelen presentar una dinámica más compleja que aquellas donde labora únicamente una generación.

Figura 3. Modelo de Empresa Intergeneracional

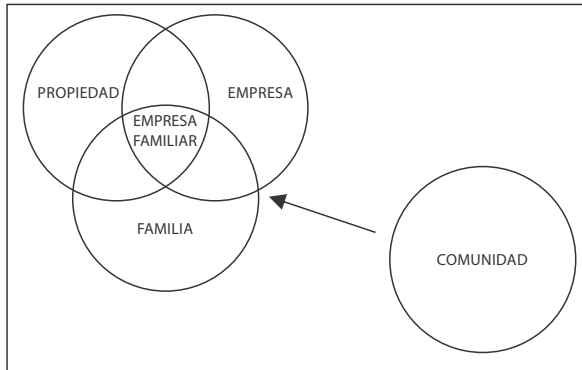


Fuente: Weigel (1992).

d. Modelo de configuración sistémica

La perspectiva de sistemas puede servir para entender estos planteamientos, en la medida en que se trataría de tener en cuenta un cuarto subsistema adicional, "comunidad", que integra el sistema propiedad, el sistema familia y el sistema empresa. (Ver figura 4)

Figura 4. Modelo de Configuración Sistémica



Fuente: Adaptado de Churchill y Hatten (1987)

PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aún falta investigar en Latinoamérica sobre los orígenes y las consecuencias de los conflictos en las empresas familiares, la literatura mundial existente sobre este tópico se ajusta en gran medida a las vivencias que se dan en las organizaciones de propiedad familiar del continente. Por esta razón, se muestra a continuación los principales problemas que se presentan.

Cuadro Nº 1. Principales problemas y sus causas en las empresas

PROBLEMA	CAUSAS PROBABLES
Disgustos entre padre e hijos.	<ul style="list-style-type: none"> • El padre se entromete demasiado. • El padre rompe las reglas. • El hijo no es escuchado al nivel que lo desea. • El padre "impone" más que delega. • El hijo no acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa. • El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo. • El fundador retirado sigue "inmiscuyéndose en su función anterior. • Se "obliga" a los hijos a trabajar en la empresa familiar. • El hijo descalifica a su padre por la edad o por no dar entrada a conocimientos nuevos.
"Choques" entre hermanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Los pioneros ponen en competencia a los hermanos. • Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa. • La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos. • No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.
Sucesión inadecuada o inexistente.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares. • No se prepara a los potenciales sucesores. • No se planea el proceso de sucesión. • No hay protocolo familiar. • El pionero se amarra al poder. • Los posibles sucesores temen tomar las riendas. • No se plantea un mando único sino que se divide el poder. • Los sucesores no tuvieron experiencia externa o "no hicieron carrera" dentro de la empresa. • Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.

PROBLEMA	CAUSAS PROBABLES
Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional. • Existen cargos asumidos por familiares o empleado incompetentes. • Hay ausencia de planeación en la operación del negocio. • Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia • La familia hace pocos sacrificios con las ganancias de la empresa.
Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • No se remunera adecuadamente. • No se brindan espacios para la capacitación. • Existe poca libertad para trabajar con creatividad. • No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal. • El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nepotismo. • Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia. • Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares. Contratación de familiares sin preparación. • Resistencia a promover al desarrollo de miembros ajenos, aun teniendo el merecimiento suficiente.
La empresa no crece.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros. • No se invierte en tecnologías recientes. • No se actualizan los procesos administrativos. • Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o, bien, un temor por los mercados externos. • Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación. • Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.
Poco compromiso de miembros activos en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial. • Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio. • La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros. Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos, ajenos y miembros de la familia
Conflictos con los socios no familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Desacuerdos en la destinación de las ganancias. Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos. • Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa. • Desacuerdos en los planes futuros

Fuente: Elaboración propia a partir de Lozano (1998)

Las diversas situaciones descritas, con sus correspondientes causas, ameritan cualquier esfuerzo que se haga para reducir o desterrar su presencia en el contexto de la empresa familiar

VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Entre las principales ventajas que se atribuye a las empresas familiares se citan a las siguientes:

- Una cultura propia mejor definida y compartida que se manifiesta en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios.

PROTOCOLO FAMILIAR

En la administración de empresas se han creado herramientas específicas a fin de regular los procesos de interrelación entre los propietarios de las empresas familiares a fin de prevenir aquellos conflictos interpersonales que les son asignadas como propios. Una de las más mencionadas por la literatura de la gestión actual lo constituye el protocolo familiar.

La referencia hacia el protocolo familiar prácticamente ha sido resultado de los últimos tres lustros del siglo XX; pues antes, tres razones principales no forzaban a su elaboración: en primera instancia, la seriedad de la palabra empeñada; ésta era como un sello en la boca de quien profería algún compromiso y además era bien captada por quienes escuchaban y asentían en cumplir lo pactado.

En segunda instancia, hasta los años setenta la mayoría de las empresas familiares no precisaban adherir socios ajenos a la familia; pues, por un lado, el mercado no se había abierto a la medida del orden actual, por otro, se manejaban menos

variables en la operación de los negocios. Aspectos como la competencia, la actualización permanente y la innovación no eran tan exigentes.

Finalmente, los últimos quince años han sido testigos de cambios radicales en el concepto de familia, lo que ha trascendido al ámbito empresarial originando fraccionamientos o disminuciones del patrimonio del negocio debido a intereses personales, sobre todo cuando entran en él generaciones distintas de la pionera, cuando no se administra adecuadamente o cuando se generan conflictos entre familias.

En síntesis, el protocolo surge como consecuencia de que la familia no debe separar la planeación estratégica de la empresa de la planeación estratégica familiar. Aunque los planes son distintos, el uno está influenciado por el otro y, por lo tanto, han de ser complementarios, dándose fuerza mutuamente; para esto la empresa requiere que los miembros de la familia determinen el grado de compromiso frente a la compañía.

El protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa.

El protocolo es ante todo un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En él la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. Este documento, manifiesto o como enunciación, permite mejorar el manejo de las situaciones difíciles y una disminución en la aparición de las mismas. Entre sus principales beneficios Bork (1997) menciona a los siguientes.

- Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.

- Tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- Aporta en la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica.
- Encamina los objetivos de la familia

ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria crea conveniente y haya considerado en los foros de las asambleas familiares. Su contenido dependerá, por lo tanto de la misma familia, de sus creencias, sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y a sí mismos. No debe ser tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-empresa ni tan larga y detallada que haya que sujetarse permanentemente a él, inclusive para asuntos triviales. El protocolo debe exponer las políticas de vanguardia, los derroteros principales de la relación empresa-familia.

Debe contener como mínimo los siguientes temas:

- Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir momentos de distracción, recreación, integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, Preparación de las

siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.

- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares. Capitulaciones.
- Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.
- Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.

Tradicionalmente el contenido del protocolo familiar se ha venido considerando como un conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de los citados sistemas. La esencia del protocolo familiar es un acuerdo veraz sobre dichas metas y reglas unidas al compromiso de empeñarse en su cumplimiento. Es una declaración de intenciones consensuada por todos los miembros de las generaciones de la familia, Ward (1993).

IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Ward (1993) resalta la importancia del protocolo familiar como medio que favorece la profesionalización del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. Coincidiendo con numerosos autores, Sharma et al. (1997); Drozdow and Carrol (1997); Fernández (1993); Vilanova et al. (1999); Cabrera (1998); en la importancia de la aplicación de los principios de dirección estratégica a distintos ámbitos de la empresa familiar.

Un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucio-

nalizar en la empresa los valores básicos de la familia.

Por otro lado, desde el punto de vista de la familia, debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizar como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar. Es, por tanto, una herramienta que se revisa periódicamente y que consta de dos partes: Los principios o reglas del juego y las decisiones operativas.

El objetivo básico del protocolo familiar es el mantenimiento de la empresa familiar; pretende portanto:

1. Defender e incrementar el patrimonio de la familia, evitando la dispersión del capital.
2. Proteger la estrategia de las empresas del grupo familiar de la intromisión abusiva en la gestión, ello implica limitar el acceso a la empresa de los miembros de la familia y su número dentro del consejo de administración.
3. Evitar o ayudar a superar las crisis estructurales típicas de las empresas familiares.

Existen también autores como Pont Clemente (1998) que son escépticos sobre las bondades del protocolo familiar, ya que consideran que la mayor parte de las teorías sobre el mismo han nacido para resolver el problema de la falta de identidad de la empresa familiar con propiedad dividida, asumiendo como dogma la necesidad de mantenimiento de la unidad y descartando cualquier análisis crítico sobre el reparto igualitario de las alícuotas de propiedad. Es decir, el protocolo pretende solucionar un problema enormemente complejo, afrontando sus consecuencias, pero evitando, escrupulosamente, atacar sus raíces. Nueno (1999) en una línea similar a la de Pont Clemente, considera que un protocolo familiar no se trata más que de un "papel" sin eficacia legal, redactado al gusto de quien lo encargó.

PROCESO DE CONCEPCIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar se debe concebir en un marco que favorezca todo ese proceso que empieza con el interés de alguno de los miembros y finaliza con su elaboración y aprobación por parte de toda la familia. Obviamente no se debe olvidar su revisión periódica para hacer los ajustes del caso cuando sean necesarios. Veamos los principales asuntos al respecto:

a. Interés inicial.

Generalmente la inquietud por hacer un protocolo en la empresa de la familia se origina por la iniciativa de uno o varios miembros que a través de algún evento, los medios de información o el diálogo informal con alguna persona, se enteran del concepto.

b. Primera reunión.

Esta primera asamblea da lugar al primer foro familiar, en el cual se expresará la intención de la reunión y se debatirán los primeros asuntos al respecto. Debe incluir una inducción inicial sobre la importancia de estar en armonía, tanto para la familia como para la empresa, y debe considerar también un mensaje introductorio sobre la importancia de conservar la empresa y contribuir en su continuidad.

c. Segunda reunión

Esta reunión es la indicada para organizar los comités de apoyo, otorgando de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia. Estos comités podrán ser: liquidez, formación, evaluación, remuneración y dirección.

d. Reuniones posteriores

Para la tercera reunión ya debería haber un primer bosquejo a ser sometido a consideración de

los asistentes. Los puntos sobre los cuales la asamblea no pueda ponerse de acuerdo, podrían delegarse a los integrantes del consejo de familia para no detener el proceso en asuntos que sabiamente pueden ser comercializados éstos.

e. Proceso final

Después de largas deliberaciones la familia estará en condiciones de realizar una redacción final del protocolo, que deberá ser aprobado por todos los miembros participantes, Lozano (1998).

ELEMENTOS RELEVANTES DE SU ELABORACIÓN

Hacer realidad el protocolo familiar induce a tener en cuenta factores previos que deben ser conocidos por todos los miembros de la familia. Su aceptación e inmersión en ellos fomentará un ambiente de agrado y de respeto mutuo. He aquí los más importantes.

a. Libertad

Todos los miembros de la familia implicados en la empresa deberán tener la libertad suficiente para expresar su pensamiento en las asambleas familiares.

b. Pacto de honor

El protocolo familiar debe ser un pacto de honor para los caballeros entre quienes lo firman. Este compromiso debe estar basado en el amor y en la confraternidad de la familia.

c. Relación intrafamiliar

Es indispensable que al comenzar el proceso de elaboración del protocolo la familia tenga un ambiente de armonía que lo facilite. La primera asamblea puede ser el medio a través del cual se palpe la condición del clima existente.

d. Valores de la familia

Si bien es cierto que los valores que se fomentan varían de familia a familia, cada una de éstas posee al menos algunos que son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa.

SUGERENCIAS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Lozano (1998), expone algunos de los aspectos que deben resaltarse para que un Protocolo Familiar alcance plena eficacia en su funcionamiento:

1. Forma societaria de la Empresa Familiar

El tipo social más adecuado es el de la Sociedad Limitada, dada su flexibilidad y convivencia de elementos personalistas y capitalistas. Es un traje hecho a medida en el que, por ejemplo, el régimen de restricción en la transmisión de las participaciones satisface en mayor medida las pretensiones de permanencia entre los miembros de la familia.

2. Capitulaciones o convenios matrimoniales

Para que los compromisos establecidos en el ámbito del Protocolo Familiar alcancen plena eficacia es usual que los miembros de la familia otorguen ante notario capitulaciones o convenios matrimoniales, estableciendo como régimen económico de su matrimonio el de separación de bienes y la aceptación del Protocolo Familiar. De esta manera, las participaciones del grupo familiar permanecerán siempre dentro del mismo. Sin embargo, la situación varía sobre todo cuando los cónyuges de los hijos no han sido parte en el Protocolo.

3. Disposiciones testamentarias

Al igual que con las capitulaciones matrimoniales, para dar cumplimiento al Protocolo, es conveniente que los miembros de la familia otorguen testamento con la finalidad de preservar la propiedad de la Empresa Familiar dentro de la familia. Precisamente en la normativa que rige las sucesiones se han introducido en los últimos años disposiciones que ayudan a la conservación de la Empresa Familiar y al mantenimiento del control sobre su capital.

4. Mecanismos para la resolución de conflictos.

Además de los conflictos derivados de la actividad empresarial, hay que añadir los conflictos derivados de los propios vínculos familiares. Estos conflictos, que pueden surgir por la discrepancia de intereses generacionales o de cualquier otro tipo, deben ser resueltos de la manera más armoniosa y objetiva.

Indudablemente el protocolo familiar no es suficiente, pues ciertos ángulos de la familia han de tratarse a través de otras herramientas o medios que son complementarios a aquél; sin embargo, su nivel de relevancia es día a día más exaltado por diversos expertos del mundo, al punto que las empresas familiares actualmente en funcionamiento y aquéllas que habrán de crearse en el futuro, cada vez se verán más presionadas a tener en cuenta este importante elemento dentro de las consideraciones de familia y dentro de las tareas organizacionales, Lozano (1998).

PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROTOCOLO

Según Lozano, (1998) una vez elaborado el protocolo familiar, un primer plan de ejecución a cinco años es aconsejable y podría contener los siguientes puntos:

- Capacitación.
- Plan de sucesión y retiro.

- Socialización de los miembros de la familia y transmisión de valores.
- Cronograma.
- Presupuesto (a 5 años).
- Financiación (a 5 años).
- Supervisión.

CONCLUSIONES

- Son 4 tipos de modelos que resaltan las características de la empresas familiares: el de 2 círculos que lo constituye la empresa y familia, 3 círculos abarcan relaciones familiares empresariales, y la propiedad de la empresa, empresa intergeneracional que trabaja por lo menos dos generaciones, y por último la configuración sistemática que integra comunidad, sistema de propiedad, sistema de familia y sistema de empresa.
- Por otro lado, se observa la problemática en la empresa familiar que se originan a través de las vivencias en las organizaciones, tales como el disgusto entre padres e hijos, choques entre hermanos, sucesión inadecuada y/o inexistente, estados críticos de fluidez económica limitación en las ganancias, desmotivación de los miembros familiares o de empleados, tensión entre los miembros ajenos y miembros de la familia, la empresa no crece. etc.
- El protocolo familiar es un instrumento que permite regular los conflictos familiares, donde debe contener valores, reglas actitudes, políticas, metas para un buen funcionamiento, por otro lado, cabe resaltar que es muy importante como medio que favorece a la profesionalización del proceso de la dirección estratégica, valores básicos; desde el punto de vista de la empresa ayuda a promover la unidad y armonía de sus miembros. No obstante, los elementos relevantes para su elaboración induce tener en cuenta factores previos que deben ser conocidos para los miembros de la familia.

- Por último, cabe destacar que el desarrollo de protocolos familiares se asocia con la adopción de normas que aseguren el control de la empresa por parte del grupo familiar.

REFERENCIAS

- Belausteguigoitia, I. (1996). *La Relación Familiar en las Organizaciones Mexicanas*. Administrate Hoy—La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 3, (30).
- Bork, D. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Barcelona: Garnica.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). *The natural environment, innovation, and firm performance: comparative study*. Family Business Review, 19 (4), 275-288.
- Dyer, W. (1986). Cultural change in family firms.
- Davis y Stern. (1988). *Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective*. Journal of the Family Firm Institute, I. (1), 69.
- Ernesto, G, (2008). *Entrepreneurship en la Empresa Familiar*
- Nuño, P. (1999). *El lado enfermizo de la empresa familiar*. En. Actualidad Económica, nº 2135, p. 62.
- Pont, C. (1998): *Mitos y paradojas del Protocolo Familiar*. En. Alta Dirección, nº 33, Nov-Dic, pp. 15-19
- Lozano, P. (1998). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar y su influencia en la gestión*. Memorias, XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. San José, Costa Rica.
- Sharma, P. (1997). *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*. En. Family Business Review, nº 10, pp. 1-35.
- Ward, J. (1993). *Protocolo Familiar, La empresa familiar 4*, IESE.
- Weigel, D. (1992). *A Model of Interaction in the Intergenerational Family Business*. Master Thesis. University of Nevada. UMI Dissertation Services. Michigan, E.U.A.