



## **SERIE LA EMPRESA FAMILIAR**

# **EL PROTOCOLO FAMILIAR ES UN INSTRUMENTO NO LA FINALIDAD**

*Los protocolos familiares pueden aparentar inmunidad, lo que dificulta el proceso de integración que el negocio y la familia demandan.*

**09.06.18**

**Joan Aragonés Signes**

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum. *La palabra, cambio y aporte de valor*

Durante los últimos 20 años, **las empresas familiares han avanzado mucho en la apariencia, pero menos en su fuero interno**. Las familias se han dotado de *Protocolos Familiares* que pretenden regular su convivencia empresarial, aportando una amplia descripción de los problemas que pueden dificultar su desarrollo y definen los comportamientos que se deben adoptar para evitar, diluir o resolver los problemas potenciales que se puedan inferir por su condición familiar.

Los diferentes **Institutos de Fomento de la Empresa Familiar**, han desarrollado una amplia actividad en defensa de las *formas de hacer* que permitan compatibilizar la singularidad familiar con el negocio, organizando cursos, seminarios, simposios, fondos documentales...

Hasta aquí todo parece que ha transcurrido por el buen camino. Sin embargo, en los últimos años **hemos continuado constatando crisis notables en familias que compartían negocios y que estaban protegidos por un *Protocolo Familiar***.

Por esta razón, **debemos reflexionar sobre el aporte de valor del Protocolo Familiar** diseñado e instrumentalizado con una metodología a todas luces intrascendente con la realidad que se pretende regular, porque considera que el *Protocolo Familiar* **inmuniza** a las empresas familiares de las disfunciones que en el pasado destrozaron empresas y afectos humanos.

**¿Qué hay de nuevo?, mucho, poco y nada.** La constatación de los hechos anteriores y la percepción de la realidad, nos hace ver que en los últimos años se ha incorporado un **marco normativo que facilita la separación** de una empresa familiar, porque aporta eficaces mecanismos que contribuyen a instrumentalizar el proceso, evitando los dolosos, y a veces dramáticos, procesos de negociación que alargan la agonía que se infiere de una crisis familiar.



Sin embargo, el desarrollo familiar de los últimos años **no ha incorporado las herramientas necesarias para evitar la separación**. O dicho en otras palabras, **el Protocolo Familiar aporta valor para que una familia se pueda separar pero no prepara a los miembros de la unidad familiar para gestionar el negocio que comparten**, porque deja incólumes la mayoría de los mecanismos cotidianos que sustentan el *modelo de gestión* que se practica.

Los Protocolos Familiares se han diseñado a destiempo y, sobre todo, con un método que prima el marco *leguleyo* y obvia el pacto *afectivo-familiar*, motivo por el que carecen de validez para regular la convivencia, porque no predeterminan los comportamientos, ni regulan los aspectos críticos de la gestión familiar.

Sin embargo, **se ha simplificado y estandarizado el proceso de reordenación del modelo familiar, sustentando sus aportaciones en el instrumento y no en el contenido**, porque considera que la finalidad es el *Protocolo Familiar* y no el acuerdo sobre la realidad familiar. Y de esta forma, se firma un documento que define un marco general de actuación y la realidad continúa discurriendo por otros derroteros, con lo que **el instrumento aporta un impacto más negativo que positivo, porque aparenta inmunizar y, además, impide el desarrollo del proceso, con lo que la familia pierde recursos y oportunidades**, lo que en lugar de aportar progreso, nos ubica en un franco retroceso.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joan Aragones Signes', written over a horizontal line.

**Joan Aragones Signes**  
*Aportar valor con la palabra*