

CONFLICTOS EN LAS SOCIEDADES DE FAMILIA. PROTOCOLO FAMILIAR

Arturo Walter Gómez

1. SUMARIO

En el presente trabajo se abordarán algunas de las principales características de las empresas familiares o sociedades cerradas, haciendo luego hincapié en una de las alternativas de soluciones a los conflictos que presenta esta particular especie societaria.

En efecto, teniendo presente que en el caso que aquí tratamos, donde se mezclan lazos familiares, trabajo y propiedad, resulta poco menos que imposible evitar la aparición de situaciones complejas en las cuales los miembros de la sociedad no siempre logran delimitar los roles que a cada uno le cabe tanto como familiar y como socio de un emprendimiento.

Entendiendo entonces de este modo la problemática, es que se han esbozado ciertos mecanismos tendientes a reducir al mínimo posible la aparición de estos inconvenientes, y, en su caso, promover soluciones efectivas al enfrentarnos a algunos de ellos, evitando principalmente la conflictividad judicial y propugnando la no afectación de la actividad empresarial, teniendo especial preponderancia el rol del protocolo familiar como alternativa medular en la prevención y resolución de conflictos.

2. Introducción

En primer lugar, creo conveniente resaltar que no existe un concepto unívoco con relación a la empresa familiar. Sin embargo, considero acertada la definición que de la misma realiza Favier Dubois¹, al expresar que hay “empresa

¹ FAVIER DUBOIS (h), Eduardo M.: “La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia un reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, E.D. tomo 236, 17-2-10, p.2, nro.2.1.

familiar” cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida, y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa.

Es indispensable que en el emprendimiento que llevan adelante los miembros de una familia, exista un proyecto común: un interés de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador.

Reunidos estos requisitos, tenemos entonces una empresa familiar, motor principal de una gran cantidad de economías a nivel mundial. Basta observar los datos publicados por el BID para darnos una idea del impacto de esta figura: en Estados Unidos el 96% de las empresas son familiares; en Brasil 90%, Holanda 74%, en Italia el 99%; en España el 71%; y en Colombia el 70% ².

No obstante esta indiscutible importancia, existe coincidencia entre los autores en que lograr solucionar los conflictos que se generan en el ámbito de las sociedades de familia, es considerablemente más dificultoso que hacerlo en otro tipo de sociedades, toda vez que en las sociedades abiertas en la generalidad de los casos las discusiones versan únicamente en torno al dinero, mientras que en las sociedades de familia se discuten años de hechos personales, malestares, parentescos y favores de toda índole, que hacen que lograr un acuerdo sea todo un desafío.

Y en este escenario complejo, no podemos sino afirmar que los conflictos intrasocietarios son inevitables, toda vez que no existen familias perfectas, y teniendo en cuenta además un principio general que indica que, en todo grupo de personas, la propia diversidad del ser humano conlleva a la posibilidad de existencia de conflictos, la problemática intrasocietaria en la organización familiar está garantizada.

3. Dificultades de la Empresa Familiar

Sentado lo anterior, hemos de mencionar someramente algunas de las dificultades por las cuales diariamente atraviesa la empresa familiar en el desarrollo de sus actividades, sin que esto implique que lo que se referirá agote la cuestión, que por tratarse de conflictos interpersonales no puede sino constituir una mínima porción de lo que la práctica nos llamará a resolver.

Entrando a considerar entonces las causales más comunes de conflictos en este tipo de sociedades, pensamos que la más relevante, y la que mayor impacto

² BID 2005. International Family Enterprise Research Academy

tiene en el desarrollo de la actividad diaria del negocio, es la confusión de límites entre empresa y familia. Esta equívoca concepción de la empresa, que lleva a los miembros de la misma a extrapolar los roles que cada uno posee en el seno familiar al ámbito laboral, es germen de las más variadas desavenencias durante la vida de la organización.

Sucede entonces que el componente emocional interfiere en toda toma de decisiones concernientes al giro comercial. Surgen de este modo cuestionamientos de los más variados: a) cualquier miembro de la familia se cree con derecho (o se siente obligado) a trabajar en la empresa, sin computarse su capacidad y la existencia de una vacante, percibiendo retribuciones en exceso o defecto de las del mercado, o pretendiéndose retribuciones iguales entre herederos cuando realizan tareas distintas; b) todos los herederos se creen con derecho a gestionar la empresa o a participar en la propiedad en igualdad; c) confusión de las cuentas entre empresa y familia en materia de política de dividendos, patrimonio sujeto a riesgo y retribuciones desproporcionadas; d) discrepancias entre el empresario y sus hijos por la designación del sucesor, por la transmisión de la propiedad y por los criterios empresariales; e) se confunde justicia (igualdad) con equidad (actitud y merecimientos) al retribuir o transmitir la propiedad a los hijos; f) desacuerdos entre el empresario y su cónyuge sobre la situación de los hijos respecto de la empresa y sobre la sucesión en el poder y la propiedad de la misma; y g) malestar de los directivos no familiares de la empresa con la situación de los familiares dentro de la misma ³.

Si a estas cuestiones ya de por sí complejas le sumamos el hecho de que la gran mayoría de los emprendedores no tienen formación correcta en el ámbito de administración de empresas, manejándose en consecuencia únicamente con su intuición, no puede sorprendernos entonces el hecho de que menos del 20% de las llamadas sociedades cerradas o de familia llegan a una transición exitosa de la primera a la segunda generación, y menos del 5% llegan a la tercera.

Este enorme porcentaje de empresas familiares que fracasa antes de pasar a la siguiente generación da cuenta de que el mayor problema de las sociedades cerradas es el traspaso generacional, pero en el mejor de los casos, ese problema se resuelve un día con el traspaso o con la muerte de uno de los fundadores. Los problemas diarios surgirán después cuando el o los que ingresan a la sociedad en su nombre quieran continuar o discontinuar la política empresarial y social, pues allí existe un mandato familiar o intrafamiliar de difícil solución. Así lo explican

³ Eduardo M. Favier Dubois (h), “Conflictos en la empresa familiar y soluciones del Código Civil y Comercial”

Perazzo y Zabale⁴, agregando estos autores que retirado el accionista principal y quien llevó el cesarismo a su expresión máxima, los relegados reclaman el poder y allí radica la verdadera fuente de conflicto.

3.1. Una práctica aconsejable: el Protocolo de Familia

Uno de los instrumentos legales por medio del que puede plasmarse la organización, conservación y sucesión de la empresa familiar es el protocolo de familia, instrumento en el cual los familiares y socios del emprendimiento fijan las pautas de actuación de cada uno dentro de la empresa, al mismo tiempo que se pretende evitar el surgimiento de conflictos en el desarrollo de la actividad empresarial.

Se determinan así, formas de trabajar, de gestionar, de organizar y de desarrollar la sociedad en la que toda la familia implicada esté de acuerdo para lograr los fines de la organización, respetando los códigos de conducta que allí se establezcan, a los que se someten de mutuo acuerdo.

La protocolización en la actuación de la empresa familiar se ha vuelto en la actualidad, afortunadamente, una costumbre cada vez más practicada por las organizaciones empresarias argentinas, en el entendimiento de su enorme utilidad y practicidad a los fines mencionados.

En efecto, gran parte de los inconvenientes que más arriba se describían, pueden preverse mediante la utilización de esta figura, favoreciendo la celeridad en la resolución de los conflictos intrasocietarios, cuando se encuentra correctamente instrumentado.

Va de suyo que la singularidad de cada empresa impide que exista un modelo único de protocolo familiar, que pueda utilizarse para cualquier empresa, de modo que el profesional ha de evaluar al detalle la misma –y sus integrantes– a fin de elaborar un protocolo que sea adecuado para ella conforme sus necesidades y fines, respondiendo a las circunstancias concretas de la familia y de la empresa.

Para el diseño de un adecuado Protocolo Familiar, debe considerarse las características particulares de cada familia, su composición, cuantos integrantes están en la dirección de la empresa, habilidades de sus miembros, cultura, visión, intereses, necesidades personales de los integrantes, valores, etc. Asimismo, debe tenerse presente que tanto la complejidad de la familia como la de la em-

⁴ Martín Perazzo - Ezequiel Zabale, “*Sociedades de Familia – Derecho de Información y Cobro de Dividendos*”, Nova Tesis.

presa, son crecientes; esto es, a medida que pasan los años, la familia se amplía, nacen nuevas necesidades, varían las relaciones en la propiedad y la relación con la gestión y dirección de la empresa se va modificando ante esas nuevas situaciones. Las expectativas de los integrantes de la Empresa Familiar no son estáticas y no están ligadas a la vida activa de la empresa ni a sus resultados concretos; sus integrantes tienen necesidades básicas en su vida diaria que pretenden satisfacer sin considerar si la situación de la empresa lo permite o no. El Protocolo Familiar tiene como finalidad última organizar la sucesión, regular las relaciones de los miembros de la familia y de la Empresa Familiar, logrando la continuidad en armonía de la familia y el éxito del negocio. La armonía no significa que no existan diferencias, que no existan opiniones diversas y conflictos puntuales. Si esto es tomado con madurez, con profesionalismo, es posible obtener resultados positivos de estos “enfrentamientos”. En todos los casos debe tenerse presente que la unidad se construye en base a la transparencia e información.⁵

Aunque pueda parecer reiterativo, insistimos en que el consenso absoluto entre todos los integrantes de la familia debe verse plasmado en los términos protocolares, de modo que cada integrante sienta reconocidos sus intereses en el documento, y debe extenderse a todas las fases de su implantación y a la vida global de la empresa.

Por otra parte, resulta un punto a destacar el hecho de que para que este instrumento logre el máximo de su potencial organizativo de la empresa, debe necesariamente tener una flexibilidad suficiente para adaptarlo a los momentos y necesidades de la empresa, siempre cambiantes en un mundo actual muy rápido y versátil. Es entonces este un instrumento vivo, que se modifica al cambiar las circunstancias que le dieron origen, teniendo en cuenta que, si la empresa perdura, lo lógico es que estas circunstancias iniciales evolucionen, y este proceso debe ser acompañado por la normativa directriz de la empresa.

Únicamente a modo ejemplificativo, estimamos que una correcta planificación del funcionamiento de la empresa debería plasmar en el protocolo los siguientes puntos:

a) Visión y valores de la familia frente a la empresa, b) Participación de la familia en el gobierno y dirección de la empresa, c) Condiciones de ingreso para nuevos miembros de la familia, d) Políticas de compensación y remuneración de los miembros de la familia, e) La propiedad y su transmisión dentro y fuera de la familia, f) Preparación de sucesivas generaciones para acceder a cargos de la empresa, g) Plan de sucesión: políticas de elección y retiro de líderes familiares, h) Canales de comunicación e información entre empresa y familia: Consejo de

⁵ Andrea Delucchi, *Empresas Familiares. Conflictos. Protocolo Familiar*.

Familia, Asamblea Familiar, i) Condiciones de modificación y suspensión del protocolo familiar, j) Cualquier otro aspecto que la familia considere necesario introducir para regular las relaciones empresa/familia.

4. A modo de conclusión

Entendemos entonces que, bien instrumentado y siguiendo los lineamientos que se han expuesto someramente, el protocolo familiar será un valioso instrumento para disminuir los conflictos en la empresa familiar. Además, servirá para generar confianza, unificar valores entre las diferentes generaciones y para conseguir la máxima cohesión y armonía en la familia.

Poder suscribir un protocolo puede ser un legado de enorme importancia a la familia empresaria: la coronación de un proceso de organización de la empresa y entrenamiento de los integrantes de la familia, para consolidar el esfuerzo de muchos años que permitirán la continuidad del crecimiento tanto empresarial como familiar.