

---

## INTRODUCCIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR EN LA EMPRESA FAMILIAR

### Introducción al Protocolo Familiar en la Empresa Familiar

Francisco Alfredo Baldazo-Molotla <sup>1</sup>  
[fbaldazo@ipn.mx](mailto:fbaldazo@ipn.mx)

Mariana Marcelino-Aranda <sup>1</sup>  
[mmarcelino@ipn.mx](mailto:mmarcelino@ipn.mx)

Viridiana Montiel-Juárez <sup>1</sup>  
[virimoju@gmail.com](mailto:virimoju@gmail.com)

Diana Montañez López <sup>1</sup>  
[diian0550@gmail.com](mailto:diian0550@gmail.com)

Luis Daniel Huicochea Yarza <sup>1</sup>  
[dyarza96@gmail.com](mailto:dyarza96@gmail.com)

Mtro. Roberto Antonio Reyes Mondragón <sup>2</sup>  
[roberto.reyes@cdhdf.org.mx](mailto:roberto.reyes@cdhdf.org.mx)

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas

Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

<sup>2</sup> Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal

## Resumen

Las empresas familiares constituyen una de las principales formas de organización en las economías a nivel mundial. En Latinoamérica, su impacto en la generación de empleos e ingresos monetarios para sus integrantes, al ser un sustento para las familias, muestra la relevancia de su estudio. Entender la relación empresa-familia y cómo se articula esta unión, resulta una de las temáticas que se presentan en estas organizaciones. Las investigaciones han hecho frente a ésta y en años recientes ha surgido el protocolo familiar, como una vía para disminuir los conflictos que convergen y estipular los procesos de sucesión, definición de roles, profesionalización, entre otros, para así lograr la puesta en marcha y la continuidad del negocio. Por ello, este artículo busca un acercamiento a los estudios del protocolo familiar en Latinoamérica y un entendimiento de sus particularidades conceptuales, a través de una revisión documental. Los hallazgos muestran una gran área de oportunidad por parte de los estudiosos en la materia, al existir poca evidencia en la literatura que verse sobre el protocolo familiar, en Latinoamérica. El vacío se agudiza al momento de buscar estudios de caso que muestren el proceso de formulación e implementación del protocolo familiar y cómo contribuye a la resolución de conflictos y la continuidad de la empresa familiar.

## Introducción

A partir de la década de los cincuenta del siglo XX, la academia enfoca las primeras investigaciones en la empresa familiar, al detectar que se trata de la forma de organización que prevalece en el mundo, y que enfrenta particularidades derivadas de la relación existente entre una empresa y una familia. Con el paso del tiempo, han surgido nuevos hallazgos que han contribuido a la resolución de conflictos y la continuidad de estos negocios, con temáticas como la sucesión, el gobierno corporativo y la profesionalización. Sin embargo, para dar pauta a estos procesos, se debe estipular cómo se articulará la relación empresa-familia, las funciones de sus integrantes, el proceso de transición tanto en la familia como en la empresa, así como las normas que deberán regir en su conjunto, a la empresa familiar.

Para este estudio, una empresa familiar será conceptualizada como aquella organización donde la propiedad, la gestión y la mano de obra, en su totalidad o en una proporción, son de una familia, con lazos sanguíneos o de parentesco y con la voluntad de generar un negocio que transite de generación en generación por medio de la sucesión (Baldazo, Robles y Aguilar, 2014). De acuerdo con Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, (2008) estas organizaciones pueden ser clasificadas en dos grupos. El primero, de administración sistematizada, que se preocupa profundamente por las perspectivas a largo plazo porque la fortuna, la reputación y el futuro de la familia están en juego, y buscan una estrecha relación con los clientes para sostener el negocio; normalmente tienen procesos definidos y los conflictos se presentan en menor magnitud, al tener estipuladas las normas de trabajo. En contraste, en el segundo grupo, las empresas familiares de estancamiento enfrentan restricciones de recursos, con estrategias conservadoras que evitan el crecimiento y las condenan a una vida corta, comúnmente no hay reglas de trabajo claras y los conflictos son resueltos a prueba-error.

Recientemente, la producción científica de alto impacto de la empresa familiar ha ido en aumento (Benavides-Velasco, Quintana-García y Guzmán-Parra, 2011; Benavides-Velasco, 2013; Casillas y Acedo, 2007; Dessi, Floris, y Sanna, 2013; Kraus, 2011; Lopez-Fernandez, 2016; Schildt y Mattsson, 2006; Xi, 2015) analizando los procesos principalmente de sucesión, gobierno corporativo, valores (Baldazo, Marcelino y Muñoz, 2013) y actualmente, la profesionalización (Baldazo et al.,2014). Ante este auge, comprender la dinámica de las empresas y cómo se establecen las reglas de trabajo, las investigaciones buscan dar respuesta a través de la formulación del protocolo familiar, como un mecanismo para anticipar la resolución de conflictos y lograr la continuidad del negocio.

A partir de este preámbulo, en este trabajo surge el objetivo de mostrar un acercamiento conceptual del protocolo familiar, a partir de estudios reportados en Latinoamérica, a través de una revisión de documentos en bases de datos de alcance en esta región.

### **Metodología**

Para el desarrollo de la presente investigación, se realizó una revisión de la literatura donde, por medio de los parámetros de búsqueda de la Tabla 1, se recolectaron y analizaron artículos de las bases de datos Redalyc y EBSCO.

**Tabla 1. Parámetros de búsqueda.**

|                   |   |
|-------------------|---|
| Tema              | Protocolo Familiar                      |
| Base de datos     | Redalyc y EBSCO-HOST                    |
| Tipo de documento | Artículos                               |
| Periodo           | Todos los años                          |
| Región            | Todas                                   |
| Idioma            | Español-Ingles                          |
| Categoría         | Administración, Contabilidad y Economía |

### **Acercamiento al protocolo familiar**





Las empresas de carácter familiar conforman la base económica a nivel mundial, abarcando más del 80% de las organizaciones. Ante ello, diversos autores han detectado un área de







oportunidad al identificar cómo las empresas familiares se mantienen vigentes por un largo periodo o en caso contrario, las causas que motivan su desaparición, con apenas un corto tiempo después de su constitución.

Frente a una limitada planeación estratégica en las empresas familiares, principalmente en las de estancamiento, disminuir los efectos que pudiera traer consigo el diálogo informal, la falta de reglas específicas y los medios de comunicación entre los integrantes, surge en la academia y en las empresas familiares el protocolo familiar (Lozano, 2000), principalmente, como un curso de acción que permita anticipar los futuros conflictos que emergen de la relación empresa-familia, así como para perseverar la continuidad del negocio, con los valores, estrategias, políticas y normas, estipuladas por el padre fundador. Es así como el protocolo familiar viene a ser un escrito que contiene el cómo dirigir la empresa y adicionalmente, evitar de esta manera la intervención de actores externos al círculo familiar (Murguía, 2006). Sin embargo, la tendencia de este último estatuto se ve resuelto al presentarse un óptimo proceso de profesionalización externo.

El protocolo familiar se creó como un acuerdo de la gestión de la empresa en general y de los recursos humanos en particular, que busca superar desafíos como: elección y preparación de un sucesor a la dirección de la organización, formación y promoción de los familiares que están relacionados con las actividades de la empresa, incorporación de familiares por afinidad o de personal externo a la familia, entre otros (Bañegil, 2012). Para otros autores (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2007), se considera también la regulación de la relación entre la familia y la empresa, a través de la declaración de intenciones consensuada por todos los integrantes de la familia con el objetivo de defender e incrementar el patrimonio de la familia, limitar la presencia de los miembros de la familia en la empresa y superar las crisis que pudieran presentarse por el hecho de ser una empresa familiar (Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén, 2008).

El protocolo familiar representa la relación firmada entre empresa y familia, con el fin de consolidar su continuidad a lo largo de las generaciones sucesivas defendiendo e incrementando su patrimonio (Fuentes, 2007), está compuesto por diversas características:

-  Es un documento realizado a medida, es decir, no existe un documento estandarizado que indique los componentes que debe contener el protocolo, sino que hay que redactarlo con base en las necesidades de la organización y los objetivos de esta (González, 2010).
-  Es de carácter voluntario, al ser un proceso que se realiza de manera optativa porque no existe obligación de redactarlo y aplicarlo si la familia así lo desea (Bañegil, 2012).
-  Es preventivo, ya que se realiza para solucionar conflictos a futuro que puedan presentarse en la organización (Bañegil, 2012).
-  Es un acuerdo de obligaciones legales que deben atender tanto la familia como los miembros externos que participen en la empresa (Corona, 2007).

-  Busca especificar el ámbito de actuación de la familia y la entidad, para así evitar interferencias entre ambas partes.
-  Regula determinadas situaciones susceptibles, que ocasionan tensiones y conflictos internos entre los integrantes de la familia.
-  Visualiza posibles problemas que puedan plantearse en torno a la familia y la empresa, así mismo, indica la solución a los mismos.
-  Brinda libertad a todos los miembros de la familia implicados en la empresa, con el fin de expresar su pensamiento (Lozano, 2000).
-  Logra un ambiente de armonía que facilita la forma de trabajo y las relaciones intrafamiliares (Lozano, 2000).
-  Es dinámico y constituye la base actual y futura para los contratos y re-contratos que se generan en la compañía.

Contar con un protocolo familiar contribuye al establecimiento de políticas que encaminen la planeación estratégica y los objetivos de la familia y la empresa, consiguiendo los intereses conjuntos, contribuyendo a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar. También, se impulsa la cultura organizacional cuya consecuencia será obtener un equilibrio trabajo-familia.

## Conclusiones

El protocolo familiar se muestra como un conjunto de normas encaminadas a regular la relación empresa-familia, y el establecimiento de los procedimientos donde ambos elementos intervienen como lo son la sucesión, los roles de trabajo, la entrada de un agente no familiar, o la profesionalización de la empresa. Busca contribuir a la disminución de conflictos que afecten la continuidad del negocio y deberá formularse, preferentemente, al nacimiento de la empresa familiar, adaptándose a las necesidades específicas de la empresa familiar.

Se coincide con Brenes y Madrigal (2008), quienes proponen que éste debe de contener al menos: el compromiso familiar de los miembros, el proceso de sucesión, el control accionario, la gobernabilidad, las carreras dentro del negocio, la estructura familiar, el código de conducta y los negocios de la familia fuera de la empresa familiar. Asimismo, se empata con los hallazgos de Guzmán (2013), quien expresa que, al establecerlo, contribuirá para mejorar la armonía y la comunidad en la empresa familiar, permitiendo que la familia estipule sus normas, basadas en los valores y creencias de la misma.

## Referencias

Baldazo, F., Marcelino, M. y Muñoz, D. (2013). Tópicos de estudio de la empresa familiar. *Negotia*, 10 (37), 55-64.

Baldazo, F., Robles, C. y Aguilar, M. (2014). La profesionalización de la empresa familiar. Caso Grupo Televisa. En: Domínguez, A., Fernández, J., Marcelino, M. y Lozano, I. (Ed.), *El Desarrollo de las Organizaciones. Investigaciones e Intervenciones Estratégicas en el Campo de la Organización y su Desarrollo (17-28)*. Argentina: Lucrecia Editorial.

Bañegil, T. M., Hernández, R. y Barriuso, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura. *Tourism & Management Studies*, 8, 139-150.

Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M. y Guillén, E. (2008). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 1-22.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C. y Guzmán-Parra, V. F. (2011). The evolution of Family Firm literature as a research discipline. *Cuadernos De Economía Y Dirección de la Empresa*. 14(2), 78-90.

Benavides-Velasco, C. A. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*. 40(1), 41-57.

Casillas, J. y Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*. 20(2), 141-162.

Brenes, E y Madrigal, K. (2008). Reglas del juego claras: la clave del éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Temas de Management*, 6, 6-8.

Corona, J. F. (2007). Introducción a los aspectos legales del protocolo familiar. En Amat, J. M., y Corona, J. F., (coord.) *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona, 191-193.

Dessi, C., Floris, M. y Sanna, A. (2013). Technology in family business studies. A bibliometric analysis (1991-2012).

Fuentes, G., Vallejo, M.C. y Martínez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la Empresa Familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 75-96.

Fuentes, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*, Editorial Pirámide, Madrid.

González, R. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLIII, 401-410.

Guzmán, H. (2013). La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(3), 95-114.

Kraus, S. (2011). Family firms - On the state-of-the-art of business research. *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*. 63(6): 587-605.

Lopez-Fernandez, M. (2016). Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field. *Journal of Small Business Management*. 54(2), 622-639.

Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 74, 49-67.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. y Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*. 45(1), 51-78.

Murguía, M. I. (2016). Protocolo de familia: las empresas familiares. *Hospitalidad ESDAI*, (29), 53-68.

Schildt, H. A. y Mattsson, J. T. (2006). A dense network sub-grouping algorithm for co-citation analysis and its implementation in the software tool Sitkis. *Scientometrics*. 67(1), 143-163.

Xi, J. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 11(1), 113-132.

