

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL RECURSO  
HUMANO EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE SERVICIOS DE REGULACIÓN  
SANITARIA, UBICADA EN CONDADO EL NARANJO ZONA 4 DEL MUNICIPIO DE  
MIXCO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**NORA NOEMÍ PRIEGO SUBUYUJ  
Guatemala, septiembre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE SERVICIOS DE REGULACIÓN SANITARIA, UBICADA EN CONDADO EL NARANJO ZONA 4 DEL MUNICIPIO DE MIXCO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe del trabajo profesional de graduación Grado de Maestro en Artes, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes”, Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta de fecha 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS**



**AUTOR: NORA NOEMÍ PRIEGO SUBUYUJ**

**Guatemala, septiembre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano        Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario    Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I:       Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II:      Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III:     Vacante  
Vocal IV:     BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V:      P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Noemí Carrillo  
Evaluador:    Msc. Lisbeth Morales  
Evaluador:    Msc. Karla Krings



ACTA/EP No. 2050

## ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-007-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de Septiembre de 2020, a las 10:00 - 10:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Nora Noemí Priego Subuyuj**, carné No. **9511166** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Protocolo familiar como herramienta de gestión del recurso humano en una empresa familiar de servicios de regulación sanitaria, ubicada en Condado el Naranjo zona 4 del Municipio de Mixco del Departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de 76 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Revisar faltas de ortografía y mejorar algunas redacciones indicadas. Revisar esto en todo el documento.

Realice observaciones anotadas de vuelta.

Incluir mejoras del proceso de evaluación indicados en el documento

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Msc. Noemí Carillo  
Coordinador

Msc. Lisbeth Morales  
Evaluador

Msc. Karla Krings  
Evaluador


Nora Noemí Priego Subuyuj  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Nora Noemi Priego** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f)

  
MSc. Noemi Carrillo Arroyo  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** Reconociendo que de él viene toda sabiduría, por su infinita fidelidad y misericordia y las bendiciones que recibo siempre, a la Santísima Virgen María, por haberme guardado y acompañado en cada momento de flaqueza.
- A MIS PADRES** Mis raíces y una de mis grandes inspiraciones, gracias una vez más, están presentes en cada paso que Dios me concede, hoy y siempre en mi corazón.
- A MIS HERMANOS** A cada uno por nombre, gracias por su ejemplo, compañía y apoyo en cada momento de este caminar.
- MIS SOBRINOS** Con el cariño de siempre.
- A** La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, mi casa de estudios, especialmente a la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y a mis catedráticos por la formación recibida.
- A MI ESPOSO** Por tu compañía, apoyo y respaldo incondicional.
- ESPECIALMENTE** Con amor a mi hija, quien ha dado sentido a cada una de mis acciones, por quien sigo adelante y quien hace que todo valga la pena.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
Capítulo I.....	2
ANTECEDENTES .....	2
Capítulo II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Gestión Empresarial.....	6
2.2 Empresa.....	7
2.2.1 Clasificación de las empresas en Guatemala .....	8
2.3 Empresa familiar.....	9
2.3.1 Características de la empresa familiar.....	10
2.3.2 Características de la empresa familiar en Guatemala .....	11
2.3.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	12
2.3.4 Conflictos en empresas familiares .....	14
2.3.5 Misión familiar.....	18
2.3.6 Visión familiar.....	18
2.3.7 Valores familiares y empresariales .....	19
2.3.8 Código de conducta familiar .....	19
2.3.9 Modelo de los tres círculos .....	20
2.3.10 Profesionalización de la empresa familiar.....	21
2.3.11 Gobierno corporativo .....	21
2.3.12 Gestión del Recurso Humano en la empresa familiar.....	25
2.3.13 Sucesión .....	26
2.3.14 Ciclo de vida de la empresa familiar .....	26
2.4 Protocolo familiar.....	28
2.4.1 Características del protocolo familiar .....	29
2.4.2 Importancia del protocolo familiar .....	30
2.4.3 Estructura del protocolo familiar.....	30
2.4.4 Fases y aprobación del protocolo familiar.....	31
Capítulo III.....	33

METODOLOGÍA.....	33
3.1 Definición del problema.....	33
3.2 Objetivos .....	34
3.2.1 Objetivo general .....	34
3.2.2 Objetivos específicos .....	34
3.3 Proceso de desarrollo del protocolo familiar.....	35
3.3.1 Fase 1 Información general y planificación .....	35
3.3.2 Fase 2 Recopilación y análisis de información .....	36
3.3.3 Fase 3 Desarrollo del Protocolo Familiar .....	36
3.3.4 Fase 4 Presentación del trabajo final.....	36
3.4 Técnicas.....	37
3.5 Población y muestra.....	38
3.6 Instrumentos.....	38
Capítulo IV.....	39
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	39
4.1 Descripción y análisis de resultados .....	39
4.2 Presentación de resultados .....	51
4.3 Discusión de resultados .....	52
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES .....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXO1 Guía de entrevista inicial con ejecutivo a cargo del proceso.....	68
ANEXO 2 Guía de entrevista con grupo directivo colaboradores familiares.....	69
ANEXO 3 Guías de apoyo para contenido del protocolo familiar .....	72
ANEXO 4 Protocolo Familiar .....	84



## RESUMEN

Uno de los motivos más recurrentes por los que suele presentarse inconvenientes en las empresas familiares, son los conflictos no resueltos o tratados de forma inadecuada entre los miembros de la familia propietaria y la manera en que esto incide en el negocio, así como la carencia de herramientas que apoyen en la gestión de los colaboradores familiares, poniendo en riesgo la continuidad de la empresa.

Es por ello por lo que el objetivo del presente trabajo fue elaborar un protocolo familiar como herramienta de gestión del recurso humano para una empresa familiar de servicios de regulación sanitaria, ubicada en Condado El Naranjo Zona 4 del municipio de Mixco del departamento de Guatemala.

El proceso de elaboración se realizó en cuatro fases, en la primera fase, se logró obtener la información general útil para el diagnóstico y planificación, en la segunda fase se recopiló y analizó la información producto de la aplicación de los instrumentos, en la tercera fase se llevó a cabo el desarrollo del protocolo familiar y por último en la cuarta fase se presentó la primera versión de documento para revisión y firma.

Dentro de los resultados obtenidos está el establecimiento de las políticas de recursos humanos, así como el código de conducta ambos enfocados a los colaboradores familiares, los cuales sientan las bases para poder gestionar este recurso de la mejor manera. Concluyendo en que el protocolo familiar por su carácter previsor se constituye en una importante herramienta de gestión para las empresas familiares, toda vez que sea un proceso voluntario que incluya acuerdos nacidos en el seno de la familia empresaria, fomentando la armonía familiar al trabajar unidos y asegurando la continuidad del negocio y los beneficios que ello representa para la economía y la sociedad.

## INTRODUCCIÓN

El impacto de las empresas familiares tanto a nivel económico como social, en los diferentes países alrededor del mundo, motiva cada vez más a profundizar en la dinámica de su gestión, lo anterior con el fin de lograr su crecimiento y continuidad de generación en generación. De acuerdo con las estadísticas 7 de cada 10 empresas mueren en su transición de primera a segunda generación, luego 1 de cada 5 no sobrevive al cambio de segunda a tercera generación y muy pocas logran una transición de tercera a cuarta y son escasas las que logran avanzar más allá de la cuarta generación.

Dentro de las buenas prácticas en el ámbito de empresas familiares para apoyar su continuidad, se encuentra el contar con un protocolo familiar, en el cual se plasman acuerdos nacidos en el seno de la familia empresaria con el fin de prever situaciones que puedan ser motivo de conflicto entre ellos, de tal manera que les permitan seguir trabajando unidos, salvaguardando en primer lugar el lazo familiar y logrando los resultados deseados en el negocio.

Para tal efecto el presente trabajo contiene en el capítulo I los antecedentes, donde se incluye información relevante en cuanto al aporte de las empresas familiares a la economía y sociedad, así como datos puntuales de estudios realizados anteriormente del tema, en diferentes casas de estudio y países, en estos cada uno de los autores analiza y aborda el tema de la pertinencia e incidencia del protocolo en las empresas familiares, lo cual permite contar con diferentes puntos de vista que respaldan los resultados obtenidos del proceso realizado. El capítulo II referente al marco teórico, se conformó con el enfoque conceptual de los temas pertinentes a la gestión y dinámica de las empresas familiares, así como del protocolo familiar, información que permitió clarificar y ampliar el conocimiento para fundamentar de mejor manera los resultados obtenidos. El capítulo III de metodología, expone la definición del problema, es decir la complejidad de la gestión familia-negocio, los inconvenientes y consecuencias que deriva de ello, por el cual se inició el presente trabajo, con el principal objetivo de elaborar un protocolo familiar

que sirva como herramienta de gestión del recurso humano familiar en la empresa objeto de análisis, para conseguirlo se establecieron objetivos específicos, así como la determinación del proceso de elaboración el cual constó de cuatro fases, en la primera fase, se logró realizar un diagnóstico de la empresa con base a la información proporcionada y se llevó a cabo la planificación del proceso; en la segunda fase se obtuvieron insumos de los involucrados en el proceso mediante la aplicación de los instrumentos, luego se analizó la información obtenida; en la tercera fase se procedió a realizar las sesiones donde la familia empresaria definió acuerdos en temas relevantes los cuales fueron incluidos en la estructura documento; en la cuarta fase se presentó la primera versión del protocolo familiar para revisión y firma. Durante el proceso se utilizó la técnica de entrevista, sesiones presenciales y virtuales, los instrumentos utilizados fueron guías de entrevista dirigidas a ejecutivo a cargo del proceso, colaboradores familiares; practicando un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Por último, se exponen las conclusiones resultado del proceso realizado, así como las recomendaciones pertinentes tanto como para la empresa como para quien desee profundizar en el tema del protocolo familiar y su incidencia en la gestión de la familia empresaria.

## **Capítulo I**

### **ANTECEDENTES**

A través de los años las empresas familiares han impactado en los países, tanto a nivel económico como social, en Latinoamérica su participación al PIB es del 60%, además son una importante fuente generadora de empleo en la región, siendo su aporte en esta rama del 70%. Específicamente en Guatemala, el 80% de las empresas son de propiedad familiar y su participación en el PIB se aproxima al promedio de Latinoamérica es decir el 60%, representan una de las principales fuentes generadoras de empleo al concentrar el 25% de la población económicamente activa (PEA), perfilándose como pilar fundamental en el crecimiento económico del país. Importante indicar que la mayor parte del porcentaje de empresas familiares en Guatemala está conformada principalmente por micro y pequeñas empresas.

Derivado del aporte de este tipo de negocio, es oportuno procurar el fortalecimiento de su gestión asegurando la continuidad del negocio familiar, por lo tanto, como parte de la estrategia, se hace necesario implementar herramientas enfocadas a apoyar a las empresas en este tema. Según estadísticas al respecto, la mayoría de las empresas familiares desaparece en su paso de la primera a la segunda generación, muy pocas logran un proceso ordenado para pasar de la segunda a tercera generación, y son menos las que pasan a la cuarta y siguientes generaciones.

Atendiendo estos temas, dentro de las estrategias adoptadas por algunas empresas familiares que en su momento tomaron acción al respecto y trascendieron, está la elaboración de un protocolo familiar, plasmando en este documento acuerdos en cuanto a situaciones que podrían darse trabajando juntos, convirtiéndose en una valiosa herramienta de gestión para este tipo de empresas.

Por lo tanto, es importante la elaboración de un protocolo familiar que apoye la gestión y promueva la continuidad de las empresas de propiedad familiar, tal es el caso de la empresa dedica a la prestación de servicios de consultoría y asesoría legal y de regulación sanitaria, la cual sirve a empresas del gremio de fabricación, distribución y comercialización de productos alimenticios, higiénicos y cosméticos. Inicia sus operaciones en Guatemala en el año 2007, a lo largo de estos trece años, su cartera de clientes ha ido en aumento, experimentado crecimiento constante a nivel local e internacional, en la actualidad cuenta con presencia en todos los países del área centroamericana, para lo cual ha realizado alianzas estratégicas con socios comerciales, logrando un buen posicionamiento en el mercado. Se desarrolla con una estructura organizacional formal, actualmente cuenta con 11 colaboradores y 10 puestos de trabajo y por sus características según la clasificación que realiza MIPYME en Guatemala, la empresa está catalogada como pequeña empresa. En su elaboración es conveniente conocer la opinión de un experto en el tema de empresas familiares, para fortalecer su contenido.

Al respecto, se han realizado estudios en los que enfatiza en la importancia y beneficios que experimentan las empresas familiares al contar con un Protocolo Familiar, dentro de los cuales están:

Lucero (2017) en su tesis “El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria”, con la que opta al título de Doctorado en Administración de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de Los Buenos Aires, en Argentina, expone que su investigación está orientada a estudiar los aportes del protocolo familiar como un instrumento idóneo para lograr la preservación de la empresa familiar a través de una adecuada gestión de la familia empresaria, plasmando como objetivo general el identificar y comprobar cuáles son las acciones dentro del protocolo familiar que contribuyen a las buenas prácticas en la gestión de la familia empresaria propiciando la continuidad de la empresa familiar, obteniendo como resultado que una proporción de este modelo de compañías, con el objetivo de perpetuar la empresa en manos de la

familia, realizó una serie de acuerdos sobre determinadas cuestiones que devienen de la coexistencia del binomio familia y la empresa. Estas normas tienen la finalidad de prevenir y convenir sobre determinadas situaciones o hechos que puedan perjudicar los vínculos entre las partes y/o el normal desenvolvimiento de la gestión, propiciando la prolongación de la organización en manos de la familia empresaria. Concluye en que el protocolo familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su proyección en el tiempo.

Montoya & Hidalgo (2015) en su tesis “Análisis de modelos de protocolo familiar para las permanencias de las empresas familiares”, presentada para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas, de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, pretende establecer qué beneficio tiene la aplicación del protocolo familiar en las empresas familiares, planteando como objetivo general analizar modelos de protocolo familiar con la finalidad de entender y ayudar a la permanencia para las empresas familiares de Guayaquil, utilizado para su investigación diferentes metodologías como: descriptiva a través de la cual permitió obtener los datos y características de la investigación a través de los métodos cuantitativos y cualitativos y Exploratoria, metodología con la que se obtuvo los primeros hallazgos generales de conocimiento sobre el protocolo familiar en las empresas familiares. Concluyendo que son cada vez más las empresas familiares que acometen la labor de planificar y que utilizan el protocolo familiar como herramienta para la instrumentación de aquellos pactos y acuerdos consensuados por la familia empresaria en lo que se refiere a la regulación de los aspectos esenciales de la empresa familiar.

Gálvez (2018) en su tesis “Protocolo familiar de las empresas medianas guatemaltecas”, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, expone acerca de cuál es la estructura del protocolo familiar de las empresas medianas guatemaltecas y cuáles son los factores relevantes para el funcionamiento de este tipo de organizaciones, para lo cual enmarcó como objetivo general proponer la estructura del protocolo familiar para las empresas medianas guatemaltecas, incluyendo los factores que son relevantes para el funcionamiento de este

tipo de organizaciones. Para tal efecto utilizó dos tipos de investigación, el primero es exploratorio y el segundo concluyente, obteniendo como resultado que el protocolo familiar es un aspecto importante en toda empresa familiar; salvaguarda las relaciones familiares, quedando de acuerdo en todos los puntos que pudieran crear conflicto entre los miembros familiares, de tal manera, que es muy difícil que exista una ruptura familiar, además que aporta a la profesionalización de la organización y a la toma de decisiones rápida y eficiente; concluyendo en que los aspectos a los que se les da importancia en la introducción al protocolo familiar son: historia de la organización, miembros fundadores, cultura organizacional, asimismo, se establece la importancia y alcance del protocolo familiar y el compromiso que debe tener la familia para poder terminar este proyecto.

Hermoza, Jaramillo & Mejía (2016) en su proyecto profesional sobre una “Propuesta de creación y desarrollo de un protocolo familiar aplicable al grupo empresarial familiar Navarrete”, previo a optar al título de Licenciado en Administración, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas del Perú, plantean la problemática acerca de cómo determinar y controlar el nivel de riesgo para garantizar la supervivencia y continuidad a futuro del grupo empresarial familiar Navarrete ante la no existencia de un adecuado sistema de regulación y sucesión generacional en la distribución de poder y autoridad gerencial, determinando como objetivo general el proponer la creación de un protocolo familiar con el fin de regular las relaciones entre la familia empresaria Navarrete Kalinowski y el Grupo empresarial Navarrete. La investigación en torno a este tema se realizó mediante la investigación cualitativa, debido a que, es una metodología de investigación basada en el análisis de pequeñas muestras, asimismo dos subtipos exploratorio y descriptiva, arrojando como resultado que la gerencia corporativa mantiene un liderazgo autocrático. Esta característica se manifiesta cuando se generan conflictos o momentos de tensión en las empresas o cuando hay que tomar decisiones importantes en cada empresa, el fundador gestor es quien tiene la última palabra sobre la decisión que se tomará frente al problema. Con base en lo anterior concluyó en que la relación de la familia Navarrete Kalinowski y el grupo empresarial Navarrete, cuenta con el compromiso de parte de los miembros de la familia en cuanto a los aspectos laborales del grupo empresarial, esto se debe a que es el negocio propio de la familia. A pesar de

ello, cuando se generan conflictos, afectan directamente en la relación entre los hermanos ya que se enfrentan en sus posiciones, por otro lado, se observa que el fundador del Grupo empresarial Navarrete no muestra interés explícito en el desarrollo e implementación de un Protocolo familiar, que incluya un plan de sucesión, los mismos que permitan regular la participación de la familia Navarrete Kalinowski en la empresa.

Espinoza & Ushca (2018) en su tesis “Diseño de una Estrategia de Protocolo Familiar para las Pymes de Servicios de la Ciudad de Guayaquil”, para optar al título de Ingeniero en Gestión Empresarial, de la Universidad de Guayaquil en Ecuador, definen el problema de investigación como la débil permanencia en el mercado que poseen algunas empresas familiares del sector PYME de servicios y que demandan de una estrategia que les permita obtener beneficios, no solo en el corto y mediano plazo, sino de forma permanente planteando el escenario para determinar cómo incide una estrategia de protocolo familiar en la permanencia en el mercado para el sector PYME de servicios de la ciudad de Guayaquil. En este sentido el objetivo general de la investigación se orienta a diseñar una estrategia de protocolo familiar para el sector PYME de servicios de la ciudad de Guayaquil. El diseño para esta investigación fue de carácter no experimental pues no se realizaron modificaciones a las variables, específicamente se utilizó la clase transversal pues se basa en categorías, conceptos, variables o contextos que ya sucedieron o se dieron, sin la intervención directa del investigador adicional se empleó la investigación descriptiva. Como resultado de este proceso se obtuvo que es necesario que las PYME's cuenten con un manual de protocolo familiar que les permita acudir a este y así tomar las acciones correctas según la particularidad de la situación que se presente, por lo que se concluye que las empresas familiares deben contar con un protocolo familiar, el cual es una herramienta trascendental para configurar un adecuado gobierno corporativo, pues en el Ecuador existe una gran cantidad de entidades de este tipo en el sector de PYME's, así mismo resulta necesaria la creación de un manual de protocolo familiar que cuente con acciones y procesos necesarios para evitar en lo posible la presencia de problemas relacionados por la involucración de temas familiares con aquellos de índole laboral.



## Capítulo II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Gestión Empresarial

En el ámbito de negocios, los empresarios buscan crear y propiciar las condiciones necesarias para asegurar la productividad y competitividad del negocio y por ende su crecimiento, en ese sentido se encargan de que la empresa cuente con los recursos necesarios para su correcto funcionamiento. Sin embargo, contar con los recursos no será suficiente para lograr el desarrollo esperado, se hace necesario que sean gestionados adecuadamente contribuyendo al alcance de los objetivos empresariales.

Al respecto, Barreiro, Diez, Barreiro, Ruzo & Lozada (2003) afirma que “El diccionario de la Real Academia Española da como dos primeras acepciones de la palabra gestión: acción y efectos de gestionar, acción y efecto de administrar. Por lo tanto, identifica los conceptos de gestión y administración” (p.9). Lo anterior proporciona una idea más clara en cuanto a que se refiere al accionar es decir el movimiento a efectuar ante determinada situación. La palabra acción, a nivel de empresa, respalda que aparte de contar con los recursos necesarios es de vital importancia las acciones que se realicen con los mismos, pues de ello dependerá el logro de los resultados esperados.

Por su parte, Calderón, G., Cataño, G. (2005) indica que “la gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y cuya dificultad dependerá del tamaño de esta” (p.313.). En este concepto se mencionan las técnicas con las que se apoya la administración como parte de la gestión empresarial, en el caso de las empresas familiares, las herramientas a utilizar en su gestión deben ser diseñadas de manera estratégica, dada la complejidad de su relación negocio-familia, en ocasiones las acciones tomadas sobre los recursos son con inclinación a las personas por el vínculo familiar y no a la empresa y su rol dentro de ella, por lo que la gestión empresarial se torna compleja.

## 2.2 Empresa

Al hacer referencia al término empresa, inmediatamente suele asociarse con una institución formal, grande que funciona con el objetivo de obtener rentabilidad, independientemente de su giro de negocio ya sean servicios o comercio; a su vez se le identifica como fuente generadora de empleo y de relaciones interpersonales y comerciales.

Para Ongay, J. (2018) “empresa significa reto, pero también demostración de los logros que el ser humano es capaz de alcanzar con trabajo en equipo, hacia un objetivo común, y siguiendo el camino de una estrategia definida” (p.19). El concepto anterior, hace alusión que, si bien es cierto al establecer una empresa, el objetivo es obtener rentabilidad, también tiene que ver con las personas que colaboran con la empresa, es decir el capital humano, cuyo aporte y trabajo en equipo contribuye al logro de las metas y estrategias de negocio definidas. Por su parte, Rodríguez, M.A. (2018) establece que “Una empresa es, básicamente, una comunidad de personas que colaboran de forma organizada para conseguir un fin” (p.114). Este último concepto también manifiesta la importancia de las personas en la empresa, por lo que el mismo no debe percibirse únicamente como un ente generador de utilidad, sino en más bien como una combinación de recursos enfocados a lograr un objetivo en común.

Así, Soto (2019), se refiere a la empresa como una entidad económica cuyo fin es producir bienes, venderlos y obtener por ellos un beneficio, misma que está regulada por las leyes locales y facultada para operar y satisfacer las necesidades de las personas en la sociedad de consumo.

En otras palabras, el concepto de empresa se puede visualizar como un engranaje, donde todas las partes interesadas (en este caso, propietarios, colaboradores y clientes)

interactúan y a raíz de ello obtienen un mutuo beneficio. Cada una de las partes trabaja en su entorno con el fin de satisfacer una necesidad.

### 2.2.1 Clasificación de las empresas en Guatemala

En Guatemala el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, aprobó el 27 de enero del 2015, la nueva definición para empresas MIPYME (Resolución CN-R-1-2015, 2015). Antes de esa fecha, no existía una alineación de la definición entre los diferentes sectores del país, sector privado, público y académico, por lo que fue necesario establecer criterios tomando en cuenta los aportes de los grupos en mención, logrando unificar los mismos.

La definición vigente es utilizada por todos los sectores y es de utilidad para obtener estadísticas diversas, en la misma aparte de agrupar a las empresas por número de colaboradores se hace mención del dato de ventas anuales expresadas en salarios mínimos de actividades no agrícolas, (Acuerdo Gubernativo 211-2015, 2015).

**Tabla 1**

#### **Clasificación de las Empresas en Guatemala**

<b>Tamaño</b>	<b>Número de Colaboradores</b>	<b>Ventas anuales en salarios mínimos (Actividades no agrícolas)</b>
<b>Micro</b>	De 1 a 10	De 1 a 190
<b>Pequeña</b>	De 11 a 80	De 191 a 3,700
<b>Mediana</b>	De 81 a 200	De 3,701 a 15,420

Fuente: Elaboración propia, a partir del Acuerdo Gubernativo 211-2015.

## 2.3 Empresa familiar

Es complejo definir este tipo de negocio, diferentes autores han aportado acerca del tema de acuerdo con sus criterios, así Mendivil (2017) indica que las empresas se consideran familiares, cuando la Dirección General la ejerce el dueño absoluto o un familiar, quienes ejercen poder ilimitado, por lo que la delegación es casi nula y los mandos medios se ven limitados a ejercer sus funciones al no contar con la debida autoridad. En este concepto se entiende que, para catalogar a una empresa como familiar, sólo es necesario que la dirección esté a cargo del dueño, acá no se menciona nada acerca de la participación en temas de acciones en manos de familiares, asimismo, se visualiza a la empresa familiar como reservada o conservadora en algunos aspectos como delegación y autoridad, cuya practica es indispensable en cualquier empresa que desee transformarse y crecer. Por otro lado, existe una definición aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la empresa familiar, como lo son el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Family Business Network, la cual también ha sido adoptada por el Instituto de la Empresa Familiar en España:

Independientemente del tamaño que tenga, es una empresa familiar si:

- 1) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo (s).
- 2) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- 3) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- 4) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25 por ciento de los derechos de voto a los que se da derecho el capital social. (Casillas, Díaz, Rus, & Vásquez, 2014, p.12)

Como es evidente, el concepto anterior es mucho más específico acerca de los puntos que debe poseer una empresa para ser catalogada como empresa familiar, aquí se establece temas de propiedad, votos y participación, por lo mismo es el que más se utiliza

al referirse a empresas familiares por ser reconocido por instituciones formales a nivel internacional, derivando de ello la importancia de dejarlo plasmado en este documento.

### 2.3.1 Características de la empresa familiar

La importancia de establecer las características de la empresa familiar, radica en que a través de las mismas se pueda comprender mejor su dinámica en cuanto a la gestión y operación del negocio y la manera como se interrelaciona con el ámbito familiar y que marca la diferencia de las empresas no familiares, así Soto (2019) señala ocho características relevantes la primera es **la visión a largo plazo**, aunque es característico de todas las empresas ya sea familiares o no, el deseo de que el negocio trascienda de generación en generación y formar un legado para sus hijos es una de las principales preocupaciones de la familia empresaria.

La segunda característica que indica Soto (2019) es la existencia de una **clara cultura organizacional**, la cual ha sido promovida por su fundador y consolidada a través de los años honrando su legado y a la familia. La tercera característica citada por el mismo autor es facilidad **de comunicación y de transmisión del conocimiento**, por la misma relación de familia, este proceso es más fluido al contar con mayor oportunidad de interacción. Como cuarta característica se menciona, el **compromiso de la familia en la gestión** es evidente en este tipo de negocio, el enfoque está en hacer crecer el negocio por lo que el nivel de compromiso es tal que no hay límites de tiempo y esfuerzo en lograr los objetivos; lo anterior en determinado momento puede traer consecuencias negativas, al igual que la quinta característica de **flexibilidad respecto del trabajo, el tiempo y el dinero**, en ocasiones al no existir equilibrio en estos aspectos, puede actuar como limitante en la gestión y crecimiento promoviendo desorden.

Por otro lado, Soto (2019) menciona como sexta característica la **preocupación por la calidad**, es indudable que este es un factor de gran importancia para las empresas familiares, al ser visto como una carta de presentación y solidez de la reputación no sólo

de la empresa, sino también de la familia, del buen nombre que han forjado. La empresa familiar en ocasiones de origina a través de la etapa de madurez de un emprendimiento, es por ello por lo que la séptima característica de **espíritu emprendedor** que menciona el autor no pudo ser más acertada, pues desde sus inicios se manifestó el deseo de asumir riesgos, apostar y trabajar por sacar adelante la idea de negocio. Por último, pero no menos importante, Soto (2019) presenta como octava característica el **sentido de responsabilidad social**, misma que está arraigada en este tipo de empresas, pues existe en ellas una necesidad imperante de devolver a la comunidad algo de lo que ha recibido, asimismo porque han formado parte de la comunidad y son reconocidos en ella.

### 2.3.2 Características de la empresa familiar en Guatemala

De acuerdo con Beltetón (2015), para dar respuesta a la interrogante ¿Cuáles son las características de las empresas familiares guatemaltecas?, se realizó una encuesta a los propietarios de 459 empresas, en la ciudad de Guatemala, durante los meses de octubre y noviembre 2014, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 2**  
**Características de la empresa familiar en Guatemala**

Característica	Resultado
<b>Años en funcionamiento</b>	Menos de 10 años de funcionar
<b>Rama de actividad económica</b>	Comercio o servicios
<b>Personal ocupado</b>	De 1 a 5 personas
<b>Generación</b>	Primera generación
<b>Existencia de empresas o negocios anteriores</b>	32% si existieron emprendimientos anteriores, 39% cerró
<b>Gestión administrativa de la empresa.</b>	Cerró por alguno de los factores siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración inadecuada</li> <li>➤ Falta de demanda del producto o servicio</li> <li>➤ Alza de costos</li> <li>➤ Desconocimiento del mercado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Beltetón (2015)

A diferencia del inciso anterior la información contenida en la tabla 2, se refiere a características propias de las empresas familiares guatemaltecas, este tipo de datos es de suma utilidad para la mejor comprensión de la dinámica de estructura y gestión de las empresas familiares guatemaltecas, la encuesta brinda datos relevantes en cuanto al panorama de este tipo de negocios mediante la identificación de sus características, las cuales permiten establecer puntos en los que es necesario profundizar para procurar la continuidad de las empresas familiares, por ejemplo el hecho que dentro de la gestión administrativa el principal factor que ha provocado el cierre de estos negocios es la inadecuada administración.

Aunque la encuesta indicada por Beltetón (2015), no menciona a detalle qué aspectos se incluyen dentro de este factor, es común en estas empresas que la relación negocio – familia, sea un tema de posible riesgo, por lo que vale la pena que las empresas familiares cuenten con herramientas de apoyo a la gestión que les permitan prever determinadas situaciones que pongan en riesgo su continuidad, como lo es el protocolo familiar. Lo anterior, tomando en cuenta que, según las características descritas, en Guatemala la mayoría de las empresas familiares tienen menos de 10 años en el mercado y que la mayoría están lideradas por la primera generación, lo que puede interpretarse como que son pocas las que logran materializar su continuidad, y derivado del aporte fundamental a la economía y empleo, es necesario maximizar esfuerzos para que las mismas se desarrollen.

### **2.3.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

Al respecto Trevinyo-Rodríguez (2010), detalla una serie de ventajas y desventajas, las cuales son más frecuentes en empresas de este tipo por la relación que suele manejarse. Por otro lado, la pasión con la que se trabaja por una empresa familiar es diferente, genera un sentido de pertenencia y compromiso tanto como para colaboradores familiares como para los no familiares, existe también una forma diferente de desempeñarse es más al estilo del negocio, con valores bien definidos, hay una genuina

preocupación en trascender en el tiempo y en impactar positivamente en sus colaboradores, clientes competencia y el entorno en general, lo cual genera en sus miembros un orgullo especial, no importando el giro del negocio. En la tabla 3 se listan algunas ventajas y desventajas en este tipo de empresas.

**Tabla 3**  
**Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.</li> <li>➤ Deseo de perpetuar el legado de la familia.</li> <li>➤ Unión y sentido de pertenencia.</li> <li>➤ Poner el todo antes que el yo.</li> <li>➤ Lealtad, compromiso, trabajo arduo</li> <li>➤ Comunicación, confianza y transparencia</li> <li>➤ La jerarquía es la jerarquía: objetivos claros y definidos.</li> <li>➤ Cultura familiar compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Involucramiento de miembros no comprometidos.</li> <li>➤ Desinterés por el futuro de la empresa, accionistas pasivos.</li> <li>➤ Desunión</li> <li>➤ Poner el yo antes que el todo.</li> <li>➤ Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar.</li> <li>➤ Conflicto de intereses, envidia y recelo.</li> <li>➤ Aquí se hace lo que yo digo.</li> <li>➤ Valores encontrados, negación de la cultura familiar.</li> </ul>

Fuente: Trevinyo-Rodríguez (2010)

Por otro lado, es inevitable que existan situaciones como las que Trevinyo-Rodríguez (2010) detalla como desventajas, las cuales en ocasiones no son exclusivas de las empresas familiares. Sin embargo, en el tema de la sucesión es cuando más suele darse inconvenientes, es un tema bastante susceptible, pues en ocasiones los miembros fundadores tienen conflicto en dejar a alguien más el manejo de la misma y es comprensible, pues han dedicado su vida y recursos al hacer crecer la empresa y existe cierto temor a que la siguiente generación no esté tan comprometida aun cuando cuente



con la preparación académica necesaria, otro tema de importancia es el manejo de emociones y separar la familia del negocio, siempre está latente la posibilidad que se manifiesten ciertos roces entre colaboradores en las organizaciones. En cuanto al liderazgo y legitimidad generalmente quienes más lo resienten son los colaboradores no familiares, al verse en desventaja con respecto a los colaboradores familiares. Tanto las ventajas y desventajas deben gestionarse de la mejor manera para sacar el mejor beneficio de cada una.

### 2.3.4 Conflictos en empresas familiares

Al igual que cualquier empresa, las de propiedad familiar suelen en algún momento enfrentar conflictos, mismos que se tornan complejos por la dinámica que se maneja, específicamente porque los mismos en su mayoría tienen origen o están relacionados por diferencias entre los colaboradores familiares, el inconveniente se pone de manifiesto cuando el conflicto interfiere con la operación del negocio. En la tabla 4, Lozano (citado por Huamán, 2014) incluye una lista detallada de los problemas más comunes que suelen surgir en la empresa familiar y sus posibles causas.

**Tabla 4**

#### **Problemas y causas probables de conflicto en las empresas familiares**

Problema		Causas Probables
Disgustos	entre	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El padre se entromete demasiado</li> <li>✓ El padre rompe las reglas.</li> <li>✓ El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.</li> <li>✓ El padre “impone” más que delega.</li> <li>✓ El hijo no acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa.</li> <li>✓ El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.</li> </ul>
padre e hijos.		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El fundador retirado sigue “inmiscuyéndose” en su función anterior.</li> <li>✓ Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar</li> <li>✓ El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.</li> </ul>
“Choques” entre hermanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.</li> <li>✓ Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa.</li> <li>✓ La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.</li> <li>✓ No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.</li> </ul>
Sucesión inadecuada o inexistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.</li> <li>✓ No se prepara a los potenciales sucesores. No se planea el proceso de sucesión.</li> <li>✓ No hay protocolo familiar.</li> <li>✓ El pionero se amarra al poder.</li> <li>✓ Los posibles sucesores temen tomar las riendas.</li> <li>✓ No se plantea un mando único, sino que se divide el poder.</li> <li>✓ Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.</li> <li>✓ Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.</li> </ul>
Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional.</li> </ul>
Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se remunera adecuadamente</li> <li>✓ No se brindan espacios para la capacitación</li> <li>✓ Existe poca libertad para trabajar con creatividad.</li> <li>✓ No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.</li> </ul>
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de nepotismo.</li> <li>✓ Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alto o intermedia.</li> <li>✓ Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares.</li> <li>✓ Contratación de familiares sin preparación.</li> <li>✓ Resistencia para promover al desarrollo de miembros ajenos, aun teniendo el merecimiento suficiente.</li> </ul>
La empresa no crece	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros.</li> <li>✓ No se invierte en tecnologías recientes.</li> <li>✓ No se actualizan los procesos administrativos.</li> <li>✓ Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o bien, un temor por los mercados externos.</li> <li>✓ Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.</li> <li>✓ Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.</li> </ul>
Poco compromiso de miembros activos en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial.</li> <li>✓ Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio.</li> <li>✓ La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros.</li> <li>✓ Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos, ajenos y miembros de la familia.</li> </ul>

Conflictos con los socios no familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desacuerdo en la destinación de las ganancias. Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.</li> <li>✓ Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa.</li> <li>✓ Desacuerdos en los planes futuros.</li> </ul>
---	--

Fuente: Lozano (2000)

Lamentablemente los anteriores son los conflictos más comunes en las empresas familiares, que tarde o temprano, impactan de manera negativa en la productividad y crecimiento de esta, lo cual respalda la necesidad de regular ciertos eventos que está al alcance prever.

El anticiparse a los conflictos es la mejor forma para resolverlos, asegurando con ello minimizar el riesgo de dar lugar a situaciones que puedan generar conflictos que conlleven consecuencias mayores. Como se ha mencionado anteriormente, el aporte a la economía de estas es crucial pues son generadores de empleo; cuando una empresa familiar decide cerrar sus puertas por un conflicto de los citados anteriormente, no sólo se ve afectada la relación familiar y la economía de sus accionistas o dueños, sino también los colaboradores que se quedan sin una fuente de sustento para sus familias, el estado deja de percibir ingresos por concepto de impuestos a los que pueda estar afectos la empresa, los proveedores sin un cliente que atender, entre otros. De ahí deriva la importancia de contar con una herramienta como el protocolo familiar, también llamado carta magna, que si bien es cierto no resuelve todos los problemas, al menos prevé algunos y permite contar dentro de su contenido con guías que apoyen la gestión en determinada situación que pueda presentarse, asegurando la continuidad y crecimiento del negocio.

### **2.3.5 Misión familiar**

Para las empresas en general es imprescindible compartir una misión que les permita en determinado momento orientar sus acciones y que las mismas estén alineadas con la estrategia del negocio; en la empresa familiar adicional es necesario contar con una misión específicamente para el grupo familiar como tal, así Álvarez & De León (2015) se refieren a la misión familiar como “ la razón de existir de la familia y las tareas que se proponen realizar juntos que den sentido al mantenerse unidos” (p.92).

De acuerdo con lo indicado por los autores, los miembros del grupo familiar deberán contar con claridad de aquellos motivos para seguir trabajando juntos, definiendo quienes son y a qué se quieren dedicar como familia, asimismo acordar cómo lo van a lograr, esto les permitirá unir esfuerzos para la consecución de un bien común y afianzar sus lazos familiares.

### **2.3.6 Visión familiar**

La importancia de establecer una visión radica en contar con un fin claro, hacia dónde se están enfocando los esfuerzos, así Tapies (2013) indica que la visión debe plantear una inspiración en la cual la familia empresaria se enfoque y que motive a sus integrantes a dirigirse en la misma dirección. Asimismo, Álvarez & De León (2015) indica que la visión es la expresión de un deseo sobre lo que la familia desea para el futuro, es la imagen que quieren representar trabajando juntos y de los resultados positivos que desean alcanzar.

Es claro que la visión ayuda a enfocar la atención en nuevas oportunidades y posibilidades, dejando de lado cualquier distracción que pueda surgir en el trayecto, lleva también implícito el sentido de compromiso y responsabilidad, de dirigirse para llevar a la familia y a la empresa al punto de éxito que se desea.

### **2.3.7 Valores familiares y empresariales**

Al respecto Vilanova (2018) se refiere a los valores como aquel elemento indispensable que debe guiar todo el proceso de toma de decisiones, de ahí deriva la importancia de contar con claridad de los valores y que los mismos sean reforzados y evidenciados en cada una de nuestras acciones.

En ocasiones se observa el tema de los valores como un asunto doméstico, no obstante, la realidad es que el tema va mucho más allá, tanto en la familia como en la empresa es evidente que el regirse sin valores es como estar a la deriva, mientras si estos están cimentados en bases sólidas facilitarán su transmisión en futuras generaciones, lo cual representa un verdadero reto para las empresas familiares, más aún con los cambios generacionales. El tema de los valores no debe ser visto solamente cómo propio de los colaboradores familiares, sino también los colaboradores no familiares y en el ámbito de la empresa en general, es necesario compartirlos y hacerlos parte de un actuar común.

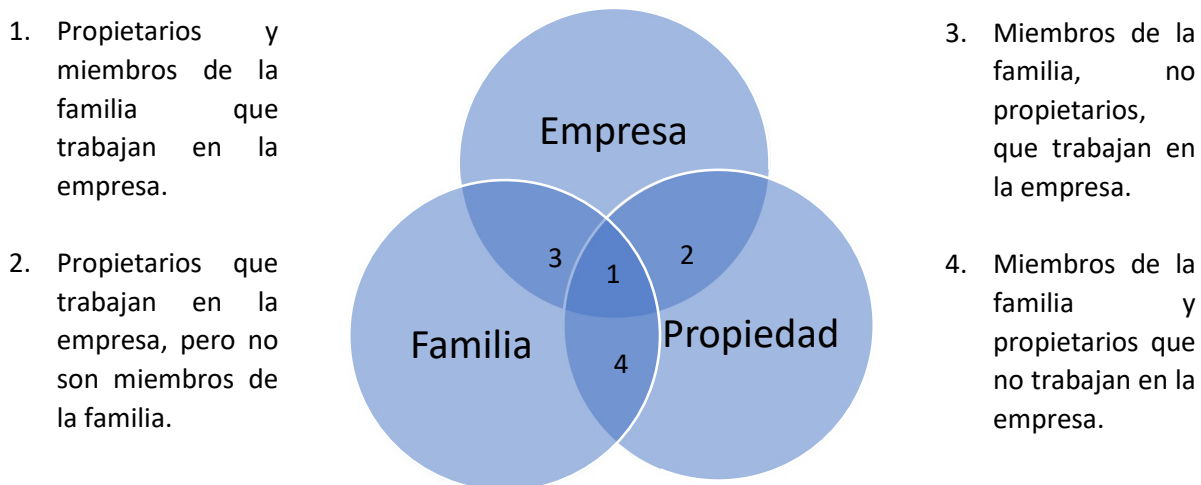
### **2.3.8 Código de conducta familiar**

De acuerdo con Álvarez & De León (2015) el Código de Conducta familiar, es un conjunto de reglas o políticas que regulan el comportamiento de los miembros de la familia empresaria y buscan el compromiso por conseguir trabajar en armonía en el proyecto empresarial familiar. Para todas las empresas es ideal contar con estas regulaciones, pero lo es aún más para las empresas familiares, en el entendido que la mayoría de los inconvenientes y conflictos se derivan de la forma de comportarse entre los colaboradores familiares en el ambiente de trabajo, el cual incide en el ambiente de la empresa ya sea de manera positiva o negativa, por lo tanto, contar con la claridad de comportamientos esperados, permitirá una mejor gestión, mejorando el desempeño y productividad.

### 2.3.9 Modelo de los tres círculos

Existen diferentes sistemas que incluyen en el entorno de la familia y la empresa, asimismo en el caso de las empresas familiares el involucramiento de la familia en el negocio hace más compleja su gestión en el sentido de que en ocasiones diversas situaciones o dinámicas familiares inciden en la empresa y viceversa. Trevinyo-Rodríguez (2010) se refiere al modelo desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1980 mejor conocido como el modelo de los tres círculos. Al respecto deja claro que, aunque no son los únicos sistemas que se interrelacionan son la base para la comprensión de la complejidad que afronta.

#### Modelo de los tres círculos



*Figura 1.* Modelo de los tres círculos. Trevinyo-Rodríguez (2010)

En la figura uno, se representa perfectamente en una forma gráfica la relación que existe en los ejes de la empresa familiar, dejando claro que, aunque son pilares totalmente independientes, cada uno de ellos incide en el otro, de ahí la importancia de regular cada uno y al mismo tiempo alinearlos con los objetivos del negocio, pues no se alinean se constituyen en potenciales fuentes de conflictos.

### **2.3.10 Profesionalización de la empresa familiar**

Es muy común que en su etapa inicial, las operaciones de la empresa recaigan en sus fundadores o personas de su familia que colaboren en la empresa familiar y que estén a cargo de más de un proceso; sin embargo, en la etapa de crecimiento de la empresa varían las necesidades de la gestión y en algún punto será latente la necesidad de requerir apoyo adicional, es aquí donde cobra relevancia el tema de la profesionalización de la empresa familiar; de acuerdo con Press (2015), al referirse a este concepto destaca que se llama así a la contratación de profesionales extrafamiliares con el fin de que apoyen las actividades de la gestión.

Para los fundadores o dueños en ocasiones este tema puede ser tomado con reserva, pues prefieren que ciertos puestos claves o de mayor importancia en la gestión, estén a cargo de colaboradores familiares, y está bien, siempre y cuando la persona cuente con las competencias para llevar a cabo la labor en cuestión. Press (2015) también indica que el proceso de profesionalización puede además referirse a la formación y preparación de los miembros de la familia, es decir que pueden capacitarse y fortalecer aquellas áreas que sean necesarias para continuar haciéndose cargo de la operación, pues con la vocación y el entusiasmo no son suficientes.

Ya sea que se inclinen por la contratación de un colaborador no familiar o que se promueva la capacitación y formación de los miembros de la familia, serán parte de las buenas prácticas de gestión, con lo cual estarán en el camino correcto para procurar un crecimiento ordenado y un paso más para procurar la continuidad del negocio.

### **2.3.11 Gobierno corporativo**

Otro de los factores importantes a tomar en cuenta en el proceso de crecimiento y maduración de la empresa familiar es la conformación de un gobierno corporativo eficiente, Mendivil (2017), se refiere al gobierno corporativo como un conjunto de órganos administrativos, operativos y de vigilancia, los cuales trabajan de manera conjunta para tomar acción de situaciones que representen daño o mejora para la empresa. En este



aspecto la comunicación asertiva entre los órganos que lo integran es de vital importancia para la adecuada gestión, y atender oportunamente las situaciones detectadas, haciendo más eficiente la operación.

Por su parte, Álvarez (2014) indica que “El Gobierno Corporativo de las empresas es un medio para que éstas tengan un mejor desempeño, sean más sólidas, estables y estén mejor preparadas para competir” (p.151). Lo anterior también favorece a la empresa en el sentido que genera confianza, lo cual atrae a los inversionistas. En este sentido es importante indicar que independiente del tamaño de la empresa todas en determinado momento definen una forma de gobierno, radicando la diferencia entre una y otra la calidad de este, otro factor importante también es que a parte de los inversionistas es atractiva para profesionales calificados que desean integrarse a una empresa sólida y ordenada. Al respecto Trevinyo-Rodríguez (2010) agrega que el término está relacionado con la estructuración del poder y de los recursos económicos de la empresa, asimismo con la estrategia empresarial y la forma en que se lleva a cabo. Así, en la medida que el gobierno corporativo se estructure de manera correcta, apoyará en el análisis, evaluación y toma de decisiones acertadas en beneficio del negocio.

#### **2.3.11.1 Asamblea Familiar**

En las empresas familiares es común que se cuente con estructuras paralelas, esto debido a que por un lado se necesita normar la familia y por el otro lado a la empresa, en ese sentido, uno de los principales órganos en la gobernanza familiar es la Asamblea Familiar, la cual, según Casillas et al., (2014) consiste en una reunión anual a la cual asisten los miembros de la familia propietaria. Las asambleas generalmente las convoca el miembro de la familia que ha demostrado un buen nivel de liderazgo y cuenta con el respeto y la estima de todos los demás integrantes. Álvarez & De León (2014) por su lado indican que el principal objetivo de esta reunión o Asamblea Familiar es fortalecer la familia. Por su parte Trevinyo-Rodríguez (2010) se refiere al término como una institución familiar encargada de promover la unidad y el compromiso de la familia empresaria.

La información obtenida de los autores anteriores permite evidenciar la importancia de la Asamblea Familiar en el ámbito de las empresas familiares, el fortalecimiento de la familia es primordial, ya que el estrechar los lazos familiares propiciará el crecimiento y desarrollo de cada integrante, propiciando su motivación en apoyar el proyecto de empresa familiar.

#### **2.3.11.2 Consejo de Familia**

Otro de los órganos del gobierno de familia es el consejo de familia Guillén et al. (2018) indica que “Es el órgano mediante el cual la familia define y toma decisiones relacionadas de manera exclusiva con aspectos relacionados con la empresa familiar” p.267. Por otro lado, Soto (2019) lo conceptualiza el consejo de familia como “un órgano de carácter decisorio, que regula su funcionamiento y sus relaciones con la organización, y en cuyo seno se discuten, tanto los problemas actuales como los proyectos de futuros de la familia empresaria” (p.189). Por otro lado, Carrasco, Acevedo, Silva (2017) se refieren al término como un foro donde los miembros de la familia pueden expresar sus opiniones acerca de la sociedad y manifestar sus intereses e intenciones, así como a partir de ellas se puedan generar políticas comunes entre sus miembros.

De acuerdo con estas definiciones es a esta instancia a la que la familia debe acudir cuando debe tratar temas de la empresa, ya que por medio de ella se coordinan las decisiones de actuación como grupo familiar, ante la asamblea de accionistas o bien el consejo de administración.

#### **2.3.11.3 Oficina familiar**

Cuando se consolida el crecimiento de las empresas familiares, no sólo como empresa sino como grupo familiar, se hace necesario contar con una oficina familiar la que de acuerdo con Trevinyo-Rodríguez (2010), se deriva de la necesidad de optimizar los recursos o patrimonio de las familias para obtener más rentabilidad. En esta oficina concentrará los fondos a nivel general de la o las familias involucradas, con el fin de administrarlo y hacerlo crecer, la idea de este órgano es aparte de incrementar la rentabilidad de los fondos, facilitar para todos algunas gestiones y movimientos que si se

realizarán de manera individual sería más difícil que realizarlo por con el respaldo de un grupo familiar y lo que ello representa.

#### **2.3.11.4 Asamblea de Accionistas**

De acuerdo con Álvarez & De León, es el órgano supremo de la sociedad, es una instancia de decisión y control para las sociedades, está a cargo de la protección de los intereses de los accionistas. Por su parte Trevinyo-Rodríguez (2010), coincide en que es el órgano supremo de representación del capital de la empresa, todos los accionistas sean parte de la familia propietaria o no están representados por ella. En esta instancia los propietarios evalúan y toman decisiones relativas a la empresa familiar, asimismo promueven la capacitación de sus miembros, pues deben asegurarse de que todos los integrantes comprendan los temas a tratar con el objetivo que generen valor para la empresa por medio de sus aportes.

#### **2.3.11.5 Consejo de administración**

De acuerdo con Aparicio (2017) este órgano tiene la importante responsabilidad de fijar metas de crecimiento, desarrollo y diversificación de la empresa y sus servicios y productos, asimismo de alinear y brindar a la dirección o gerencia generales las premisas básicas que correspondan a la misión de la empresa. Como se puede observar lo indicado en el concepto anterior evidencia el importante papel del consejo de administración en las empresas como uno de los artífices de la estrategia del negocio.

Asimismo Álvarez & De León (2015) indica que al conformar el consejo de administración la empresa experimentará una transformación y la familia se fortalecerá, así también se menciona algunos consejos para que las pequeñas y medianas empresas puedan iniciar el proceso de conformación del consejo de administración, entre de ellos está, el conformar reuniones periódicas donde se traten temas de la empresa propiamente, no mezclar con temas de familia, ni de patrimonio, pues ellos deben tratarse en otras instancias como la Asamblea familiar y Consejo familiar respectivamente, cuando se dé esta maduración y separación, puede dar el segundo paso que es invitar a expertos para

apoyar temas de estrategia empresarial, luego se estará en disposición de invitar a personas que puedan apoyar en indicar mejores formas de administrar, operar y de esta forma ir conformando comités de acuerdo a las necesidades de la empresa; al finalizar ya es prudente incorporar consejeros externos.

En el informe de empresas familiares en Guatemala Posadas (2016), indica que este órgano representa uno de los pilares para la profesionalización de las empresas, pues es en él donde recae la gestión del negocio, así debe velar por la transparencia, rendición de cuentas, así como designación de puestos directivos de primera línea y elaboración de planes de sucesión. Así mismo en el segundo informe Ruiz (2020) dentro de los puntos relevantes recalca nuevamente la importancia del Consejo de Administración en la empresa familiar, toda vez que sea un órgano activo, donde se promueva el abordaje de temas en el foro que corresponda, es usual que por la operación del día a día no se sigan los lineamientos establecidos por este órgano, por lo que tiende a desvirtuarse, entre otros temas.

### **2.3.12 Gestión del Recurso Humano en la empresa familiar**

Los constantes cambios y exigencias en el ámbito tan competitivo como el empresarial, han derivado en que las empresas se interesen más por optimizar sus recursos para afrontar de manera adecuada estas situaciones, al ser el recurso humano el activo más valioso de la empresa vale la pena hacer hincapié en el proceso de gestión de este, para ello Arciniegas, J. (2018) define el concepto como “Es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial”(p.20). De acuerdo con el concepto, para aprovechar el recurso humano la gestión debe estar alineada con la estrategia empresarial, asegurando la aplicación de las políticas, reglamentos y normas desde el proceso de reclutamiento hasta la desvinculación, asimismo su aplicación deberá realizarse de manera transversal, es decir para todo el personal, de tal manera que se obtenga el aporte de valor de todos los colaboradores, independientemente de su puesto o jerarquía dentro de la empresa.

Por otro lado, Amit & Schoemaker (citado por Carrasco, 2014), indican que la alineación de la gestión de recursos humanos a las características del entorno y a las singularidades internas de la empresa representan el camino para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, al ser el recurso humano el activo más valioso. De ahí deriva la importancia de abordar la gestión del recurso humano como tema prioritario y se evidencia la necesidad imperante de establecer políticas que orienten su gestión y refuercen la armonía familiar en el caso de los colaboradores familiares y promuevan el buen clima laboral en la interacción con los colaboradores no familiares.

### **2.3.13 Sucesión**

Uno de los temas más sensibles en las empresas familiares es el tema de la sucesión, al respecto Trevinyo-Rodríguez (2010) indica que su importancia en este tipo de negocio obedece no sólo por razones de continuidad, sino también porque crea inestabilidad tanto en la empresa como en la familia, afectando las relaciones familiares. Por su parte Posadas (2016) se refiere a la sucesión como la habilidad del fundador para asegurar la continuidad del liderazgo en la empresa por medio de las generaciones, por lo que a nivel de las empresas familiares está relacionado con la transmisión de la dirección del negocio, al sucesor con el objetivo de garantizar la continuidad de este.

De acuerdo con la información proporcionada por los autores, cabe recalcar el tema de la continuidad del negocio, por lo que la sucesión debe ser vista como un proceso que, estructurado y planificado de la manera adecuada y en el tiempo correcto, es una valiosa herramienta para la transición ordenada a las siguientes generaciones. En este sentido vale la pena enfocarse en su estructuración con anticipación, de tal forma que el proceso sea ordenado y el mismo no afecte el lazo familiar.

### **2.3.14 Ciclo de vida de la empresa familiar**

De acuerdo con Goyzueta (2013), las empresas familiares en su fase de crecimiento (comienzo a madurez), se enfrentan a procesos evolutivos y predecibles desafíos que provocan que la empresa y la familia crezcan y maduren. Lo anterior hace necesario que

se dispongan de estrategias para anticiparse a estos desafíos para evitar inconvenientes. Es importante notar que el autor evidencia que hay una estrecha relación entre la fase de crecimiento y madurez, asimismo la importancia de anticiparse a los conflictos.

Por su parte Trevinyo-Rodríguez (2010), se refiere al ciclo de vida de la empresa familiar como un concepto parecido al ciclo de vida del producto, es decir que se gesta, nace, crece, se desarrolla, madura, decae y muere. En este período de crecimiento y deceso, la sucesión juega un importante papel para que el negocio permanezca de generación en generación, lo cual es primordial no atrasar, pues se trata de entregar a la siguiente generación una empresa madura y no en decadencia.

Dodero (citado por Goyzueta, 2013), cita específicamente cuatro fases, en cada fase el autor hace alusión a crisis propias de cada fase: así, **Fase 1** Creación de la Empresa, que se refiere a la creación del nuevo proyecto, aquí se menciona los inconvenientes que suele encontrarse en esa fase y también detalla que se da la crisis por falta de delegación. **Fase 2** Crecimiento y desarrollo, en esta etapa es común tomar decisiones estratégicas que representen una ventaja competitiva, al mismo tiempo que crece y madura; en esta fase los inconvenientes pueden ser ocasionados por el involucramiento de los hijos al negocio. **Fase 3** Sucesión y segunda generación, es cuando la empresa ya ha madurado, y generalmente el fundador no tiene el mismo dominio del negocio, ya cuenta incluso con inversionistas externos. En esta fase es común los problemas de clima generados por conflictos de igualdad y de propiedad entre hermanos y en ocasiones por fallecimiento del fundador. **Fase 4** Propiedad pública y administración profesional, es posible que en esta fase se necesiten fondos adicionales y que la empresa sea administrada por alguien fuera de la familia, en caso nadie en la familia cuente con las competencias necesarias, es importante indicar que muy pocas empresas familiares alcanzan este nivel. Los inconvenientes que suelen afrontar en esta fase son problemas de control, comunicación e información.

## 2.4 Protocolo familiar

Aguilar, S., et al (2018) indica que "el protocolo familiar es una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar" (p.267). En dicho concepto se percibe el carácter previsor del protocolo familiar al anticiparse a posibles inconvenientes que puedan surgir a raíz de temas más sensibles en la gestión de las empresas familiares como son la propiedad, la sucesión y el gobierno. El autor también se refiere al protocolo familiar como un acuerdo establecido entre los accionistas o miembros de la familia, donde se establezcan las bases para laborar juntos en familia, asegurar la continuidad y lograr el crecimiento del patrimonio, al mismo tiempo que se fortalezcan los lazos familiares. Aquí se menciona uno de los principales enfoques del protocolo familiar que es el mantener la armonía en la familia, la cual puede verse afectada por temas susceptibles que ya se han señalado.

Álvarez, M. & De León, J. (2015) se refieren al protocolo familiar como un proceso en el que se obtiene un grupo de acuerdos consensuados entre los miembros de una familia, con la finalidad de trabajar en paz para la empresa de su propiedad, procurando su crecimiento y continuidad de generación en generación. En este concepto se hace énfasis especial en el proceso como tal y no a un documento firmado o una herramienta, si se tiene claridad de ello, las personas involucradas en la redacción y elaboración aprovecharán para capacitarse y entender a cabalidad su rol dentro del negocio familiar no sólo de sí mismo, sino de los demás miembros de la familia, logrando definir con más exactitud la visión de trabajar unidos y sus aspiraciones para el futuro.

Por su parte, Trevinyo-Rodríguez (2010), lo define como "un acuerdo cuya finalidad es conseguir que la familia empresaria permanezca unida a lo largo de varias generaciones por medio de un hilo conductor primordial: el proyecto empresarial-familiar (la empresa familiar" (p.323). Acá la autora se enfoca en la continuidad del negocio, lo cual se persigue mediante acuerdos, mismos que en ocasiones se hace difícil alcanzar, pues suele no ser de mucho agrado este tipo de formalidades, los miembros de las familias

pueden sentir que se invade su privacidad, especialmente los patriarcas quienes son más cautelosos al respecto. En este punto el informar correctamente de los múltiples beneficios de esta herramienta, podrá ser de gran apoyo, pues cuando se tiene la claridad de lo que se pretende al poner por escrito acuerdos que regulen y preserven la empresa y lo más importante la relación entre los colaboradores familiares facilitará enormemente el que todos estén de acuerdo. Al establecer estos acuerdos aseguran de alguna manera que la empresa sea productiva y se mantenga en gobierno de la familia.

#### **2.4.1 Características del protocolo familiar**

Se hace necesario tener claridad respecto al protocolo familiar, por lo que describimos las características que sugiere Soto (2019):

**Voluntariedad:** Es un proceso o acuerdo voluntario de autorregulación, ya que no hay compromiso de redactarlo, sino que es la propia familia, quien convencida en sus ventajas y de su utilidad para favorecer el relevo generacional decide libremente elaborarlo.

**Previsión.** Es un intento de anticipar las situaciones que puedan plantearse en el futuro y proponer una solución para cuando ocurran.

**Particularidad.** Documento individualizado que ha de adaptarse a las circunstancias exclusivas de cada familia empresaria.

**Legalidad.** Acuerdo obligacional que no tendrá más límites para la eficacia que los que se deriven de su legalidad. Es decir, las cláusulas del protocolo familiar vinculan a los firmantes, siempre que no sean contrarias a leyes imperativas. (p.39)

Muy importante estar claros que el protocolo familiar no puede ser impuesto, todos los miembros deben estar de acuerdo, de otra manera sería contraproducente. Otro punto importante es que el mismo sea diseñado y elaborado de acuerdo con las necesidades de la empresa que lo implementará, por supuesto que seguirá una estructura, pero lo que se pretende es que responda a los requerimientos puntuales de la empresa.



### **2.4.2 Importancia del protocolo familiar**

Bajo la premisa que mediante la elaboración e implementación del protocolo familiar obtenido de forma consensuada acuerdos entre la familia, les permitirá tener claridad y trabajar de forma ordenada y estructurada.

Rodríguez (2012) indica:

El protocolo familiar se transforma en un proceso mediante el cual los miembros, de la familia participante se capacitan para comprender lo que implica ser parte de la empresa familiar y entender sus posibles roles en ella, a un grado tal que les permite definir con plena consciencia qué es lo que quieren lograr juntos, cómo desean participar en la empresa familiar y establecer el firme compromiso de trabajar en paz para hacer realidad lo que aspiran como familia como individuos y como empresarios. (p.23)

A medida que se ha desarrollado el marco teórico se ha podido evidenciar la importancia del protocolo familiar y como al implementarlo es una valiosa herramienta para la gestión de la empresa, facilitando la convivencia al establecer un marco de referencia funcional. Asimismo, promoviendo temas como: la transparencia en la gestión, participación de los miembros de la familia en los órganos sociales de la empresa, remuneración de los miembros familiares, régimen de resolución de conflictos.

### **2.4.3 Estructura del protocolo familiar**

Aunque se debe considerar que la estructura y contenido de un protocolo familiar dependerá de cada familia y negocio, ya que éste debe ser elaborado totalmente alineado a la realidad del negocio, sin embargo, consideraremos la estructura ejemplo:

Estructura propuesta por Diaz (2012) Parte I: Introducción al protocolo familiar Parte II: Principios del protocolo familiar • Principios fundamentales • Marco estratégico y financiero • Valores familiares y empresariales Parte III: Reglas del protocolo familiar • El trabajo de la familia • Normas de conducta y conflictos de intereses • Asamblea Familiar y Consejo de Familia • Junta General y Consejo de Administración • Finanzas • Sucesión • Propiedad

- Responsabilidad Social • Otras reglas Parte IV: Aprobación, puesta al día y legalidad del protocolo familiar. (p. 3)

El protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia crea conveniente y haya considerado en reuniones de asambleas familiares. Debe plasmar de la mejor forma posible la realidad de la familia y de la sociedad con base en esa particularidad no puede ser predefinido, sino abierto y flexible, el contenido dependerá por lo tanto de la misma familia de sus creencias, de sus valores de su cultura del momento en que se realice y lo que deseen lograr respecto a la empresa y respecto a sí mismos, se recomienda, que no sea tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-empresa, ni tan largo y detallado que haya que sujetarse permanentemente a él. Debe ser suscrito por todos los socios-familiares y se recomienda la suscripción de todos los miembros de la familia que puedan alcanzar algún día la condición de socio.

#### **2.4.4 Fases y aprobación del protocolo familiar**

Como se ha descrito con anterioridad, dada la importancia del Protocolo Familiar se hace necesario definir fases para su elaboración, mismas que se trabajan diferente para cada negocio. De conformidad con diferentes modelos analizados e intentando recopilar los aspectos relevantes para la elaboración de un protocolo familiar se describe posibles fases de una estructura general, mismas que deben ser aprobadas por los miembros de las familias. Así, Díaz (2012) propone las siguientes fases: como primera fase propone realizar un diagnóstico, como segunda fase el desarrollo del contenido, una vez firmado y para finalizar como una tercera fase la implementación.

Es este punto las primeras dos fases son cruciales, pues mediante la información del diagnóstico es posible determinar las necesidades reales y hacia dónde se debe enfocar el contenido del protocolo, por la importancia y la sensibilidad de los datos a esclarecer en este punto, se sugiere sean obtenidos a través de entrevistas y no de cuestionarios, pues esto permitirá un acercamiento personal con el cual es posible percibir mejor la situación y ofrecer un informe plenamente respaldado, así mismo el acompañamiento de asesores y expertos en el tema es de gran utilidad. En cuanto a la fase del desarrollo es

importante la interacción con los miembros de la familia, cada tema debe ser cuidadosamente discutido con los interesados, sin escatimar el número de veces que sea necesario reunirse para tratar algún asunto específico, inclusive si se necesitan varias reuniones para tratar el mismo punto, con la misma persona, partiendo de la importancia de una absoluta comprensión y claridad de todos los aspectos a plasmar en el protocolo y de sus consecuencias y repercusiones. En cuanto a la etapa de implementación, es indispensable sea incorporado en todas las actividades que se considere necesario y cuando se presente determinada situación proceder según lo acordado y plasmado en el mismo, así mismo es importante su actualización periódica, pues es claro que en el camino pueden existir situaciones no previstas y que sea necesario dejar por escrito.

## **Capítulo III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Definición del problema**

Existen diversas causas que impiden el crecimiento y continuidad de una empresa familiar, uno de los motivos más recurrentes en este tipo de negocio son los conflictos no resueltos o tratados de forma inadecuada entre los miembros de la familia propietaria, adicional a esta situación se encuentra que la mayoría carece de herramientas estructuradas de acuerdo con su necesidad que apoyen la gestión en general.

Por otro lado, en el área específicamente de recursos humanos, los colaboradores no familiares, también pueden verse amenazados o inconformes, por ejemplo, cuando alguno de los procedimientos se incline a favor de los colaboradores familiares, otorgándoles tratos preferenciales; esta misma insatisfacción en su momento repercutirá en su eficiencia y productividad y posible pérdida de talento al verse obligados a buscar otras oportunidades de empleo donde se reciba un trato más equitativo y no se limite su oportunidad de crecimiento.

Asimismo, independientemente del origen de la problemática familiar, la misma puede ser percibida en todas las áreas de la empresa desestabilizando el ambiente, ocasionando desempeño deficiente, baja productividad, afectando la rentabilidad del negocio, por mencionar algunas de las posibles consecuencias y en última instancia su desintegración.

Uno de los factores clave para gestionar las situaciones de conflicto es anticiparse a que sucedan. El protocolo familiar por su carácter previsor se constituye en una herramienta con la que debe contar toda familia empresaria que desee trascender y realizar una gestión de forma asertiva, pues en el mismo se incluyen acuerdos, políticas, lineamientos, normas entre otros, que han sido previamente analizados, consensuados y establecidos por el grupo familiar y que en determinado momento guiará la forma de proceder ante

alguna situación en particular, asegurando la unidad de la familia empresaria y la continuidad de la empresa de generación en generación.

En la mayoría de los casos los empresarios familiares postergan la implementación de un protocolo familiar pues les incomoda las formalidades, desconocen sus beneficios o en otras ocasiones se les dificulta definir su contenido. Derivado de lo anteriormente expuesto durante los meses de febrero a julio 2020, se estructuró un protocolo familiar, que permitió establecer ¿Cuál es el contenido idóneo a plasmarse en un protocolo familiar, como apoyo a la gestión del recurso humano de una empresa familiar dedicada al sector servicio de Regulación Sanitaria ubicada en Condado El Naranjo, zona 04 del municipio de Mixco del departamento de Guatemala?

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

Elaborar un Protocolo Familiar, como herramienta de gestión del recurso humano para una empresa familiar de servicios de regulación sanitaria, ubicada en Condado El Naranjo Zona 4 del municipio de Mixco del departamento de Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- 3.2.2.1 Establecer los temas de carácter moral y de gestión, para ser incluidos en el contenido del protocolo familiar, tomando en cuenta las necesidades y características de la familia empresaria para quien se elabora el documento.
- 3.2.2.2 Establecer políticas específicamente del recurso humano aplicables a los colaboradores familiares, para orientar y fortalecer su gestión, asegurando su alineación con los requerimientos de la empresa.

- 3.2.2.3 Determinar el código de conducta con base en el cual se regirá la familia empresaria y los colaboradores familiares en la empresa y que son necesarios para fortalecer la armonía al trabajar unidos.
- 3.2.2.4 Definir los órganos de gobierno familiar y empresarial para precisar sus funciones y asegurar el equilibrio entre ambas ramas que inciden en la gestión del negocio.

### **3.3 Proceso de desarrollo del protocolo familiar**

Inicialmente se realizaron reuniones físicas y virtuales con los dueños de la empresa, donde se obtuvo información puntual y pertinente con base en la cual fue posible dar inicio al trabajo, se discutieron y establecieron las fases en las que se realizó el mismo, así como condiciones, horarios y fechas en la que se trabajó, alineado con la agenda de los involucrados, lo cual permitió iniciar con la realización de un diagnóstico a través de la interacción con los colaboradores familiares, captando la mayor información posible que para identificar las necesidades de la empresa a través de los instrumentos previamente diseñados que permitieron definir la estructura de un protocolo familiar como herramienta de gestión del recurso humano de la empresa.

El presente proyecto se elaboró considerando un proceso de implementación de las siguientes cuatro fases:

#### **3.3.1 Fase 1 Información general y planificación**

En esta fase se obtuvo información relevante y pertinente así como datos generales de la empresa, los cuales fueron de apoyo a lo largo del desarrollo del Protocolo Familiar y se estableció un contenido alineado con los datos proporcionados, sensibilizando a los propietarios acerca de la importancia de contar con este documento, asimismo se revisó de manera conjunta la planificación realizada para llevar a cabo el proyecto adaptando el cronograma de actividades de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de las personas de la empresa que estuvieron involucradas en la elaboración del protocolo.

### **3.3.2 Fase 2 Recopilación y análisis de información**

Con base a los instrumentos previamente diseñados, se obtuvo información a través de una serie de entrevistas dirigidas al ejecutivo de la empresa encargado del proceso, el grupo directivo y colaboradores familiares. El tipo de información que se obtuvo con esta entrevista fue profundizar en la experiencia de trabajo que manifiestan los miembros de la familia que laboran en la empresa. Así mismo, información relacionada a la gestión de procesos de recursos humanos que se realizan dentro de la empresa.

Posteriormente, se procedió al ordenamiento y análisis de la información obtenida, determinando los aspectos a nivel general y los relacionados con la gestión del talento humano que deben ser incluidos en el contenido del protocolo familiar.

### **3.3.3 Fase 3 Desarrollo del Protocolo Familiar**

Con base al análisis de la información obtenida, se procedió a realizar sesiones de trabajo en las que los involucrados en el proceso conversaron y acordaron los puntos a incluir como parte de la estructura que conformó el protocolo familiar, para facilitar el proceso en las sesiones se utilizaron las guías incluidas en el Anexo 3 del presente informe, el cual fue presentado en su primera versión al encargado del proceso en la empresa, para la revisión correspondiente.

### **3.3.4 Fase 4 Presentación del trabajo final**

Resultado de este proyecto, se entregó un protocolo familiar adaptado a las necesidades de la empresa de servicios de regulación sanitaria.



Figura 2. Método de desarrollo del Protocolo Familiar. Elaboración propia, a partir del proceso a desarrollar (2020).

### 3.4 Técnicas

En la realización del presente trabajo se utilizó la técnica de entrevista en sesiones de trabajo que permitieron un acercamiento con los miembros de la familia de la empresa en cuestión, así como con los colaboradores familiares, lo anterior permitió obtener información por medio de su relato en situaciones puntuales, lo anterior atendiendo las indicaciones de los ejecutivos a cargo. De la misma manera, mediante la técnica de la observación se obtuvo insumos respecto a los elementos de la cultura organizacional, forma de relacionarse y de comunicarse, aspectos que pueden en determinado momento verse afectados por la gestión empresarial.



### **3.5 Población y muestra**

Debido a la naturaleza del trabajo a elaborar, se determinó que lo más adecuado para el desarrollo de este, es aplicar un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo anterior debido a la facilidad operativa, adicional porque mediante la misma es posible la observación de puntos de vista de forma accesible, asimismo, no existen criterios determinados para que los participantes formen parte de la muestra y están accesibles para ser parte de ella. En el presente trabajo de un total de 11 colaboradores, participaron en las entrevistas 4 de ellos, que son los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

### **3.6 Instrumentos**

Para las entrevistas de los ejecutivos a cargo como con los demás colaboradores familiares, se elaboraron guías de entrevista (Anexo 1 y 2), las cuales contienen preguntas abiertas, diseñadas con base en el trabajo que se pretende realizar, respecto a la estructura de Protocolo Familiar, mismas que se utilizaron como base para liderar las sesiones que se llevaron a cabo con los miembros de familia que acompañaron el proceso, mediante las que fue posible determinar el contenido del Protocolo Familiar con información de primera mano que fue utilizada como base para el desarrollo del mismo.

**Capítulo IV**  
**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

**4.1 Descripción y análisis de resultados**

**Tabla 5**

**Matriz descriptiva de resultados de entrevista al Ejecutivo a cargo del proceso**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Descripción</b>
1. ¿Cuántos años tiene de operación en el mercado tiene la empresa?	Tiene 13 años de operación. Se encuentra legalmente constituida y actualmente es administrada por la primera generación.	Se evidencia que a través del tiempo que tiene en el mercado ha logrado consolidar su operación y crecer.
2. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan actualmente en la empresa?	Actualmente trabajamos en la empresa 4 miembros de la familia.	El 36% de los colaboradores son familia.
3. ¿Cuántos colaboradores no familiares laboran en la empresa?	Actualmente la empresa cuenta con 7 colaboradores no familiares.	El 64% del total de colaboradores no son familiares.
4. ¿Trabajan en la empresa familiares políticos?	Si, el esposo de una de las hermanas es el único familiar político, es uno de los fundadores de la empresa	Del 100% de los colaboradores familiares, 25% es pariente político.

5. ¿El equipo directivo está formado únicamente por miembros de la familia?	Si, todo el equipo directivo este compuesto por colaboradores familiares.	El 100% del equipo directivo está a cargo de colaboradores familiares.
6. ¿Los miembros de la familia tienen conocimiento acerca del Protocolo Familiar?	Si, tienen algo de información	De acuerdo con la información proporcionada por la ejecutiva a cargo del proceso, manifiesta que todos tienen conocimiento del protocolo familiar.
7. ¿Considera importante que la empresa cuenta con un Protocolo Familiar? ¿Porqué?	Si, lo considera importante y pertinente para el negocio	Se confirma que cuentan con claridad de la importancia del protocolo familiar
8. ¿Se ha definido quiénes formarán parte del proceso de elaboración del Protocolo familiar?	Si, únicamente todos los integrantes del equipo directivo activo	El total de los colaboradores familiares formarán parte del proceso de elaboración del protocolo familiar
9. ¿Cuál es la estructura de gobernanza actual de la empresa?	Actualmente está compuesto por un Administrador Único, Junta Directiva y Representante Legal	Se establece que sí cuentan con órgano de gobierno
10. ¿Cuál es la estructura de gobernanza actual de la familia?	Como familia no contamos con una estructura definida, queremos organizar esa parte	Ausencia de estructura de gobernanza a nivel familia.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos de la guía de entrevista al ejecutivo a cargo del proceso. (2020)

**Análisis:**

Los datos obtenidos en la entrevista anterior, permiten enfocar el desarrollo del presente trabajo a las necesidades de la empresa, como se presenta, actualmente se encuentran en la fase de crecimiento y madurez por lo que es un tiempo oportuno para iniciar el proceso de elaboración del protocolo familiar, pues reconocen la importancia y pertinencia de contar con este valioso documento y más aún cuando ya son cuatro integrantes de la familia los que están involucrados en la gestión de la empresa, uno de ellos es familiar político y todos en cargos directivos. En lo que respecta a la empresa cuentan con una estructura conformada, sin embargo, no en lo que respecta al gobierno de familia.

Tabla 6

## Matriz descriptiva de resultados de entrevista al grupo directivo y colaboradores familiares

Pregunta	Respuestas				Descripción
	1	2	3	4	
1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa familiar?	13	13	10	13	La mayoría de los familiares laboran en la empresa familiar desde sus inicios, con el crecimiento alcanzado a través de los años se determinó la necesidad de incluir al cuarto integrante del equipo directivo.
2. ¿Cuál es su cargo actual?	Directora del área Legal y Regulaciones	Directora del área comercial y Coordinadora del Área Legal	Directora del Área Administrativa	Director de Proyectos e Innovación	La empresa está dividida en 4 áreas principales, cada una cuenta con un responsable del área a cargo de colaboradores familiares.
3. ¿Se ha desempeñado en un cargo diferente en esta empresa?	Si, me he desempeñado en todos los cargos.	Si, he realizado todos puestos, aunque profundice poco en algunas áreas	Siempre he estado a cargo del área administrativa, pero antes	No, siempre me he dedicado a lo mismo.	La mayoría de los colaboradores familiares se han iniciado en el área

		por ser emprendimiento incluso trabajo de mensajera.	colaboraba en el área operacional y de regulación.		operacional durante sus inicios.
4. ¿Cuál es su principal motivación para continuar trabajando unidos en la empresa familiar?	La familia, no hay mejores personas con las que pueda trabajar.	Trabajar por algo de mi propiedad.	El rol de la empresa nos gusta lo que hacemos, somos muy buenos en ello.	El contar con un patrimonio para mi familia y de retiro.	Todas las personas entrevistadas cuentan con una motivación distinta para seguir trabajando como empresa familiar, pueden definirse se la siguiente manera: 1. Trabajar con familia 2. La propiedad del negocio 3. Efectividad de la empresa 4. Patrimonio de retiro
5. ¿Cuál ha sido su experiencia al trabajar con familiares?	Definitivamente excelente somos muy respetuosos en el trato entre nosotros.	Excelente son grandes profesionales y he aprendido de ellos, existe bastante respeto.	Muy bonita experiencia, nos llevamos bien, las bases que nos inculcaron nos permiten trabajar en armonía, nos respetamos y nos queremos.	De buena a excelente, somos muy políticos, cautelosos y respetuosos en el trato entre nosotros.	El total de los colaboradores familiares entrevistados coinciden en que han podido llevar una muy buena relación trabajando juntos, mediante un trato respetuoso entre ellos.
6. ¿Durante el tiempo que	Si ha habido, pero nada	Se han presentado, pero	Si ha habido un par, pero no	Si se han presentado, sin	Efectivamente se han presentado

	<p>tienen de trabajar juntos, se ha presentado algún conflicto importante entre miembros de la familia que haya puesto en riesgo la continuidad del negocio?</p>	<p>grave, no puso en riesgo el negocio.</p>	<p>lo superamos, seguimos adelante y no creo que haya dañado o haya puesto en riesgo a la empresa.</p>	<p>tardaron nada, considera que no se puso en riesgo la continuidad del negocio.</p>	<p>repercutir en el negocio.</p>	<p>inconvenientes, no han presentado riesgo para la continuidad del negocio.</p>
7.	<p>En caso afirmativo ¿Cómo se ha resuelto el problema?</p>	<p>Hablamos al respecto y lo solucionamos.</p>	<p>Platicamos del inconveniente y todo siguió normal.</p>	<p>Logramos hablar del tema y se solucionó de la mejor manera.</p>	<p>Se platicó sobre lo sucedido y se solucionó.</p>	<p>Todos concuerdan que los problemas se solucionaron por medio de comunicación oportuna.</p>
8	<p>¿Considera que los problemas familiares, al ser percibidos por los demás colaboradores no familiares, en determinado momento afectan o han afectado el entorno laboral?</p>	<p>Si afecta, pero no es nuestro caso, acá se resolvió y todo fluyo normal.</p>	<p>En el caso de la empresa no afecto, considero que si fue percibido por los colaboradores.</p>	<p>Es posible si afectan, pero en este caso se resolvió tan rápido que no afecto. En determinado momento, por supuesto que, si perciben que existe diferencia de opiniones a veces, pero considera que</p>	<p>Es probable que fuera percibido, pero considero que no afecto la operación.</p>	<p>Se han presentado problemas, sin afectar la operación del negocio.</p>

			no ha afectado la operación normal del negocio.		
9 ¿Estaría de acuerdo en que dentro del equipo directivo se incluyera a colaboradores no familiares? ¿Porqué?	Considero que estaría de acuerdo si ese proceso nos colocara en una posición de tener siempre el control y que sólo recibamos informes del negocio.	Por el momento no, no lo descarto, si en algún momento nos es útil y necesario, lo consideraría.	Nunca he estado de acuerdo, pero me he capacitado y entiendo la necesidad, en un futuro lo consideraría.	Si, estoy de acuerdo, hacia allí vamos, en un futuro contratar un Gerente General que nos permita enfocarnos en temas más estratégicos.	La totalidad de colaboradores familiares entrevistados estaría de acuerdo en considerar a un directivo no familiar si la empresa lo requiere.
10 ¿Los familiares que deseen participar en el negocio, deben realizar un proceso formal de reclutamiento y selección ya establecido en la empresa?	Un proceso como tal no, pero si que se integre en actividades operativas	Considera que no tendrían que pasar por el proceso, siempre y cuando cuente con la preparación necesaria y que sea oportuno para el negocio.	Considero que deben tener un trato preferente los familiares que se deseen integrar.	Tanto como proceso a aplicar no lo veo, considero que no sería objetivo, más bien ya participando en el negocio que se alinee a lo establecido.	Todos concluyen en que los familiares que deseen integrarse no se regirán mediante un proceso formal de reclutamiento y selección, pero si deberán integrarse desde la parte operativa del negocio.
11 ¿La política de compensaciones se aplica por igual para colaboradores	Para los colaboradores familiares no lo tenemos, sólo para los	No hemos pensado para familiares, el resto de los empleados si	No se aplica igual, de igual manera no cuentan con una política	No, para los colaboradores familiares no está establecido.	La totalidad de entrevistados indica no contar con política de compensaciones para



familias y no familiares?	colaboradores no familiares.	tienen, pienso que si debe haber diferencia por ser familiar.	establecida que sea directamente para colaboradores familiares.		colaboradores familiares.
12 ¿El programa de capacitaciones se aplica igual para colaboradores familiares y no familiares?	Programa tal cual no tenemos establecido, pero si el negocio lo requiere claro que nos hemos capacitado todos. Se hace diferencia sólo por el contenido de la capacitación, pero no en realidad porque seamos familiares o no.	En lo personal piensa que no hacen diferencia, mientras más capacitado este el colaborador mejor desempeño tendrá.	Cuando se ha requerido y el negocio lo necesita no hay diferencia. En casos puntuales, también por la pertinencia tienen preferencia los colaboradores familiares.	Un programa como tal no, para colaboradores familiares lo veo como un entrenamiento, mejor si lo realiza en otra empresa por lo menos un año antes de integrarse.	La totalidad de los encuestados indica que se aplica por igual, las capacitaciones son programadas de acuerdo con la necesidad del negocio.
13 ¿El proceso de evaluación del desempeño se aplica igual para colaboradores familiares y no familiares?	No tenemos evaluación para los familiares, todos sabemos lo que tenemos que hacer y lo hacemos lo mejor que	No lo considero necesario, aunque si están pendientes de los resultados por área o departamento.	No, para colaboradores familiares no tienen definido este proceso.	No lo han pensado, considero que sería un potencial riesgo de conflicto en cuanto a las relaciones.	La totalidad de entrevistados indicaron no contar con un proceso de evaluación para colaboradores familiares.

	podemos y nos decimos para cuando algo no está bien, se corrige y seguimos adelante.				
14 ¿La empresa cuenta con un plan de carrera para los colaboradores no familiares?	Escrito no, pero los colaboradores tienen conocimiento y visibilidad de hacia dónde pueden crecer.	Si contamos con plan de carrera, de hecho, se platicó con el personal de diferentes áreas de trabajo.	No cuentan con un plan como tal, pero todos saben por medio del organigrama a cuál puesto pueden aspirar.	Un plan como tal no, si hay posibilidad de crecer la estructura está pensada para eso, aunque no sé si el personal operativo lo percibe. Estamos en el proceso de delegar mandos medios, en un futuro direcciones.	La totalidad de los entrevistados indicaron que no cuentan con un plan como tal, pero si está pensada la estructura para ello.
15 ¿Cuenta con conocimiento acerca del Protocolo Familiar?	Había escuchado algo, pero no tenía un conocimiento específico al respecto.	Si, recibí una capacitación previa	Si, he investigado del tema.	No tenía conocimiento antes de iniciar este proceso, había oído del tema.	El 75% de los entrevistados indica contar con conocimiento vago del tema, mientras que el 25% cuenta con un conocimiento más formal.

16 ¿Considera que la empresa necesita o debiera elaborar un Protocolo Familiar?	Si, estoy muy abierta a que todo lo que pueda ser de beneficio para la empresa es bienvenido.	Si, considero que es importante y prudente la redacción y elaboración del documento.	Considero que si debemos contar con un protocolo familiar.	Si veo que es pertinente pensando en la trascendencia, es decir en la sucesión	La totalidad de los entrevistados manifiestan la necesidad y pertinencia de contar con un protocolo familiar.
17 ¿Qué aspectos desearía incluir en la estructura del Protocolo Familiar?	Las bases es decir los antecedentes, lo que esperamos de la empresa, cómo puede seguir funcionando, aunque no estén los fundadores, políticas, valores que les caracterizan, temas de empresa, dirección y finanzas.	Me gustaría que incluyeran temas familiares, financieros, de gestión de toda la empresa, capital y gobierno corporativo, también reglas claras de toma de decisiones, historia familiar, valores, aunque lo saben no tienen nada plasmado por escrito.	Gestión de ingreso de colaboradores familiares a la empresa, quién debe formar parte de la Junta Directiva, proceso de sucesión, manejo y negociación de acciones, compensación para colaboradores familiares.	Considero que debe incluirse el proceso de ingreso de nuevas personas familiares a la sociedad, lo concerniente a la herencia, alcance para convertirse en socio, gestión de acciones, condiciones de retiro de algún socio, acuerdos de toma de decisiones, resolución de conflictos.	La mayoría de entrevistados coinciden en los temas a incluir, en general se Los temas que les gustaría incluir en el protocolo familiar son:  Familia -Antecedentes -Valores -Resolución de conflictos  Empresa -Políticas -Finanzas -Capital -Acciones -Gobierno corporativo -Toma de decisiones -Compensaciones -Sucesión

18 ¿Quiénes deben participar en el proceso de la elaboración del protocolo familiar?	Corresponde que seamos los 4 socios.	Me gustaría que participaran los 4 socios, eventualmente me gustaría contar con opinión de sus padres y de ser posible sus sobrinos, esposo, pero sólo como sugerencias, las decisiones son de los 4 socios.	Actualmente tomaría en cuenta al equipo directivo y una persona externa que apoye en la realización.	Los cuatro accionistas, pero la elaboración a cargo de alguien independiente con experiencia y con retroalimentación de nosotros.	La totalidad de los entrevistados coincide en que los cuatro socios actuales deben participar.  Adicional se menciona la participación de: -Asesor externo con experiencia en el área -Familia sólo para puntos de vista.
19 ¿Qué condiciones o requisitos deben cumplir los participantes en el proceso de elaboración del protocolo familiar?	Los socios actuales, me gustaría involucrar a su hijo, me gustaría saber qué espera.	Ser socio de la empresa	Ser parte de la Junta Directiva.	Que formen parte de la empresa, pero como he indicado que sea elaborado por alguien externo que sea imparcial.	La total de los entrevistados coincide en que deben ser parte de la junta directiva.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos de la guía de entrevista a los colaboradores familiares (2020)

### Análisis:

Según los datos obtenidos la mayoría de colaboradores familiares trabaja en la empresa desde sus inicios, actualmente han logrado trabajar en armonía, al momento han logrado resolver los inconvenientes que se les han presentado, sin que

ello afecte su relación familiar y de trabajo, lo que confirma que es un tiempo oportuno para iniciar con la elaboración del protocolo familiar, pues la excelente relación que prevalece al momento facilitará el que realicen acuerdos de la mejor manera para el bien común. En lo que respecta a la gestión de los colaboradores familiares, es importante enfocarse en el establecimiento de políticas que regulen su gestión.

## 4.2 Presentación de resultados

Derivado de los insumos obtenidos y cumpliendo con los objetivos tanto general como específicos del presente trabajo, se elaboró un protocolo familiar, cuyo contenido fue estructurado con los temas que la familia empresaria recalzó como relevantes en el momento de su redacción, quedando estructurado en los siguientes ejes: 1) Familia y Empresa, 2) Gestión y 3) Gobierno.

En el apartado que se refiere a la familia y a la empresa se incluyeron temas como la historia de la empresa, árbol genealógico, motivo para continuar unidos, filosofía empresarial (Propósito, objetivos, valores), misión familiar y visión familiar, los cuales son pertinentes, pues forman la base que guiará la actuación de los miembros de la familia en los diferentes ámbitos de desarrollo, ya sea familiar o empresarial, y en la medida que se adopten, forman parte de su esencia como grupo familiar y que se esforzarán para consolidarlos y sean adoptados por los miembros de futuras generaciones de la familia. El segundo eje corresponde a la gestión, aquí se abordan temas como: Políticas de gestión de recursos humanos, código de conducta, finanzas, sucesión y propiedad, lo anterior enfocado a la gestión de los miembros de la familia que participan en la empresa, la importancia del contenido de este eje, radica en que aquí se incluyen acciones a seguir en cuanto a temas que en determinado momento puedan ser motivo de conflicto entre los colaboradores familiares y atendiendo al enfoque previsor del protocolo familiar, quedan plasmados en este espacio, los acuerdos que nacen del seno de la familia empresaria, con el fin de estrechar los vínculos de familia y promover la armonía al trabajar unidos, los cuales representan una valiosa herramienta de gestión para la familia empresaria, apoyando la continuidad del negocio. Por último en el tercer eje: Gobierno, se incluyen las estructuras de gobierno propias de la empresa familiar como son: la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia, también se incluye el Consejo de Administración, los acuerdos en esta parte son relevantes pues da mayor claridad a los miembros de la familia empresaria en cuanto a los temas que deben abordar en cada instancia de gobierno y cómo estas estructuras paralelas,

permiten ordenarse como familia y lograr enfocarse en rubros de crecimiento y desarrollo del negocio.

Con la elaboración del protocolo familiar (Anexo 4) se da solución al problema que motivó el presente trabajo, que fue establecer el contenido idóneo a plasmarse en un protocolo familiar, como apoyo a la gestión del recurso humano de una empresa familiar. Quedando incluidos en este documento los acuerdos nacidos en el seno de la familia empresaria, enfocados a prever soluciones a posibles conflictos y motivando la armonía familiar al trabajar unidos y promoviendo la continuidad de la empresa familiar y los beneficios que ello conlleva, tanto para la familia empresaria, como para la sociedad.

#### **4.3 Discusión de resultados**

Se considera que la empresa ha entrado ya en una etapa de madurez, en este aspecto Goyzueta (2013) se refiere a la etapa de crecimiento haciendo énfasis a que es el comienzo de la madurez, por lo que, al contar con 13 años en el mercado y planes de crecimiento a corto plazo, la empresa pueda ser incluida en este rubro; lo anterior evidencia que la gestión empresarial durante este período ha sido eficiente, a este respecto Calderón, G. & Cataño, G. (2005) señala dos puntos clave dentro de la gestión empresarial, como son las acciones y técnicas aplicadas a la administración y es notorio que en el lapso del crecimiento de la empresa, el equipo directivo ha incluido estos factores importantes dentro de la gestión los cuales han permitido la toma de acciones oportunas, así como el alcance de los objetivos propuestos, estableciendo una estructura formal que ha permitido la optimización de recursos y crecimiento. Debido a este mismo crecimiento y deseo de seguir avanzando de manera ordenada, se establece la idoneidad de redactar y elaborar un protocolo familiar, con el objetivo de que el mismo sea de apoyo para la gestión mediante la puesta en marcha de los acuerdos que en este se plasmen de común acuerdo.

Actualmente la mayoría de sus colaboradores son no familiares, su equipo directivo está conformado en su totalidad por miembros de la familia, inclusive un familiar político, en total son cuatro los colaboradores familiares en la dirección. En este punto, es importante resaltar que existe la posibilidad de que el proceso de la toma de decisiones pueda verse afectado al ser número par quienes toman la decisión final. Una de las posibles soluciones para este tema es aplicar una de las llamadas buenas prácticas en las empresas familiares, como es la profesionalización, este proceso que según Press (2015), puede darse al incluir dentro del equipo directivo a colaboradores no familiares, quienes aportan nuevas ideas y formas de trabajo, adicional pueden contribuir a resolver el tema de toma de decisiones, pues las mismas serán tomadas únicamente con el enfoque en el negocio, en el caso de los ejecutivos familiares, puede sesgarse y no ser objetivos a la hora de tomar alguna decisión importante. Adicional Gálvez (2018), indica en su tesis que el protocolo familiar es una valiosa herramienta de apoyo en la profesionalización de las empresas familiares.

Al respecto, el total de los entrevistados indicó que, si en un futuro el negocio requiere la contratación de un directivo no familiar y enfocar la profesionalización de la empresa a talento externo, lo considerarían, pero por el momento prefieren no se realicen cambio en este aspecto y seguir trabajando como hasta ahora, es decir sólo familiares, en estos casos lo concerniente a la toma de decisiones se asigna a la Asamblea Familiar, lo cual queda plasmado en el protocolo familiar.

En cuanto al protocolo familiar el encargado del proceso manifiesta que en su totalidad los colaboradores familiares, aunque en mínimo grado poseen conocimiento de lo que representa el protocolo familiar y claridad de su contenido; sin embargo, al realizar la consulta con cada uno de ellos (Pregunta No. 15, Anexo 2), únicamente dos indicaron poseer un conocimiento previo del tema, los demás



indicaron sólo haber escuchado el término y utilidad, pero poseían poca información al respecto.

En lo referente a información puntual del protocolo familiar se procedió programar una reunión, con el fin de capacitar a todo el equipo directivo y resolver dudas en torno al tema, la estructura de agenda fue la siguiente: a) Capacitación a la familia acerca del tema del protocolo familiar y su importancia como base de sensibilización hacia éstos. b) Introducción a instrumento ejecutivo de Protocolo Familiar, de tal forma que al finalizar la sesión el grupo Directivo contara con información básica del protocolo familiar como: concepto, características, importancia y beneficios. Partiendo de esta información al consultarles sobre la importancia de contar con este instrumento (Pregunta No. 16, Anexo 2), reconocieron la pertinencia e importancia de su redacción y elaboración.

Lo anterior es relevante pues uno de los puntos en los que se enfoca el protocolo familiar y que mencionan los diferentes bibliografías consultadas es que el protocolo familiar no es un documento impositivo, así Soto (2019) se refiere a la voluntariedad como una característica de este documento, es decir que la familia empresaria está en total libertad de elegir el elaborarlo o no; en este caso la disposición de la totalidad de los integrantes de la familia para realizarlo, es positivo y un gran paso en la ruta correcta, se evidencia el interés y compromiso por consolidar su crecimiento y asegurar la continuidad de la empresa de manera ordenada, reforzando que estas actitudes representan una de las principales características de la empresa familiar.

Al analizar los insumos obtenidos mediante las entrevistas, se logró cumplir con el primer objetivo planteado el cual fue **Establecer los temas de carácter moral y de gestión, para ser incluidos en el contenido del protocolo familiar, tomando en cuenta las necesidades y características de la familia empresaria para**

**quien se elabora el documento.** De acuerdo con Calderón (2019) indica que no existe una estructura definida para la elaboración del protocolo familiar, se hace la comparación con un traje hecho a la medida, partiendo a que cada empresa es diferente y en el mismo se incluirán únicamente aquellos aspectos que sean de mayor relevancia y pertinencia para la familia que lo elabora. En cuanto a los temas de carácter moral, la empresa como parte de su planeación estratégica ha definido su misión, visión y valores, los cuales han dirigido su trayectoria, estos forman parte del contenido del protocolo familiar (Anexo 4, Inciso 1.5, 1.6 y 1.4.3 respectivamente).

Adicional, es oportuno mencionar que Álvarez, M. & De León, J. (2015) parte del planteamiento que la familia empresaria debe establecer motivos en común respecto a qué les impulsa a seguir trabajando unidos en familia, puesto que ello no es una tarea fácil. Al analizar las respuestas de los colaboradores familiares entrevistados (Pregunta 4, Anexo 2), se evidenció que existe diferencia de opiniones en cuanto a los motivos en cuestión, por lo que en las sesiones realizadas se trabajó en el establecimiento de un motivo común por los que vale la pena trabajar juntos en armonía y que de sentido a los esfuerzos y sacrificios que han de realizar en beneficio de la familia y la empresa, el cual se incluye en el protocolo familiar (Anexo 4, Inciso 1.3)

Dentro de los temas de gestión que más ocupan la atención de los entrevistados y que desean se incluyan dentro del contenido del protocolo familiar están: Resolución de Conflictos, Políticas, Gobierno Corporativo, Toma de Decisiones, Compensaciones y Sucesión; estos temas fueron incluidos en la estructura del protocolo familiar que forma parte del Anexo 4 (Incisos 2 y 3). Al respecto Díaz (2012) y Gálvez (2018) hacen referencia a estos temas dentro las estructuras que proponen. Para la redacción y elaboración de este, todos los entrevistados coinciden en que deben involucrarse los cuatro miembros de la familia que actualmente se participan en la gestión de la empresa, pues todos consideran

beneficioso y pertinente implementar toda aquella herramienta que pueda apoyar su gestión empresarial. Lo anterior respaldado con la bibliografía consultada en temas de empresas familiares, pues siendo el fin primordial del protocolo el asegurar la continuidad de la empresa y mantener a la familia unida, lo ideal es que todos los miembros activos participen.

El siguiente objetivo, **establecer políticas específicamente del recurso humano aplicables a los colaboradores familiares, para orientar y fortalecer su gestión, asegurando su alineación con los requerimientos de la empresa,** es de suma relevancia para las empresas familiares, pues de acuerdo con Aiciniegas (2018) en la gestión del recurso humano el objetivo es aprovechar las competencias del personal y por ende alcanzar la competitividad empresarial, para lograr lo anterior se hace necesario también gestionar las relaciones con el personal de la empresa, independientemente si se es familiar o no, obviamente en la empresa familiar como ya se ha mencionado esta actividad se torna más compleja, por lo que es vital contar con políticas claras; estas directrices que marquen la ruta a seguir desde el momento de ingreso a la empresa de un nuevo colaborador familiar, hasta el día de su retiro según sea el caso. Lo anterior permitirá la creación de un ambiente seguro y de estabilidad procurando el bienestar de los colaboradores familiares, guardando el equilibrio adecuado y alineado con lo establecido por la empresa. De esta manera también se fortalecerán las buenas prácticas, al evitar el ingreso a la empresa únicamente por ser parte de la familia, se logra objetividad pues se seguirán los lineamientos plenamente establecidos, consensuados y aprobados con anterioridad, siendo también una parte importante para salvaguardar el lazo familiar y preservar la armonía. Este objetivo se alcanzó mediante el análisis de la información proporcionada por el encargado del proceso en reunión inicial y el análisis de los insumos obtenidos respecto al tema, con la aplicación de instrumento al grupo directivo con relación a los procesos de reclutamiento y selección, compensaciones, evaluación del desempeño y capacitación, misma que se tomó de base para el establecimiento de dichas políticas (Anexo 4, Incisos del 2.1.1 al 2.1.4)

las cuales como ya se ha indicado, permitirán a la empresa anticiparse y contar con los lineamientos claros a seguir al momento de la incorporación del nuevo colaborador familiar. Aquí vale la pena mencionar que la desde el momento de su ingreso a la empresa, unos desde sus inicios y otros en el proceso de crecimiento, la totalidad de los entrevistados se ha desempeñado en todos los puestos, desde operativos hasta directivos; lo anterior es relevante, pues todos han realizado un gran esfuerzo para llevar a la empresa a la posición actual y previendo que en un futuro otros miembros de la familia deseen formar parte de la empresa, estas políticas les permitirán contar con una valiosa herramienta en la gestión del recurso humano, específicamente de colaboradores familiares, al brindar orden y agilizar la toma de decisiones en torno al tema.

De acuerdo con la bibliografía consultada uno de los principales retos debido a su complejidad es mantener la armonía familiar, de ahí la pertinencia del objetivo de **Determinar el código de conducta con base en el cual se regirá la familia empresaria y los colaboradores familiares en la empresa y que son necesarios para fortalecer la armonía al trabajar unidos.** Según los insumos obtenidos los entrevistados indican que durante el tiempo que han trabajado juntos, han enfrentado problemas suscitados por puntos de vista diferentes, no obstante los mismos se resolvieron a la brevedad posible y en las ocasiones puntuales detectadas, por supuesto que el inconveniente pudo percibirse en la empresa por el resto de colaboradores, De acuerdo con Álvarez & De León (2015) el establecimiento del código de conducta familiar, es de gran beneficio por su efectividad al evitar y gestionar problemas intrafamiliares entre los miembros de la familia. En el caso de la empresa objeto de análisis los pocos inconvenientes que se han suscitado, en ningún momento se consideraron riesgo para continuidad del negocio, en este sentido su actuar con base a comunicación asertiva y el respeto que siempre han manejado entre ellos fue el factor importantísimo para resolver de la mejor manera en un tiempo adecuado. Lo anterior sirvió de base para poder conformar un código de conducta incluido como parte del Anexo 4 (Inciso 2.2), de

tal forma de reforzar las actitudes positivas y evitar inconvenientes que puedan poner en riesgo la armonía familiar y en última instancia la continuidad del negocio.

En las empresas familiares una estructura sólida facilita la gestión al abordar asuntos de familia y de empresa en el escenario correspondiente, por ello el objetivo de **Definir los órganos de gobierno familiar y empresarial para precisar sus funciones y asegurar el equilibrio entre ambas ramas que inciden en la gestión del negocio**, es una de las prioridades, pues de acuerdo con la información obtenida en las guías de entrevista se pudo establecer que la empresa tiene estructurado el gobierno corporativo de la siguiente manera: Administrador Único, Junta Directiva y Representante Legal, al respecto Mendívil (2017) se refiere al gobierno corporativo como órganos administrativos, operativos y de vigilancia que juntos toman acciones para el bien de la empresa, así también Álvarez (2014) lo visualiza como un medio para que las empresas tengan un mejor desempeño y estén mejor preparadas para competir, en este aspecto los ejecutivos a cargo del negocio se han esforzado para que a nivel empresarial se cumpla con los requisitos y estándares requeridos, sin embargo, hay ausencia de una estructura de gobernanza de familia específicamente, la cual es necesaria pues como se ha indicado la empresa familiar debe ser estructurada bajo tres dimensiones independientes pero que en determinado momento se afectan una a la otra, estas son: la familia, la empresa y la propiedad; en la gobernanza de familia directamente es donde nace el protocolo familiar, cuyo contenido debe estar alineado a lo establecido por el consejo de administración, evitando incongruencias o contradicciones entre las áreas de empresa y familia. Para lo anterior se procedió a realizar la estructura de gobierno familiar incluida en Anexo 4 Inciso 3, donde se especifican las funciones de cada órgano. Lo anterior según Álvarez (2015) permitirá colocar a la empresa en una posición ventajosa, al percibirse como confiable, donde los accionistas deseen permanecer e invertir, así como ser atractiva para profesionales calificados en busca de oportunidades laborales y lograr la atracción del mejor talento. Por otro lado, actualmente la empresa está

dirigida por los fundadores o primera generación, la estructura del área operativa se encuentra dividida en 4 áreas principales que son: Legal y Regulaciones, Comercial, Administrativa y Proyectos e Innovación.

## CONCLUSIONES

Derivado del análisis de los datos se concluye:

1. El Protocolo Familiar se constituye en una valiosa herramienta de gestión para la empresa familiar, por su carácter previsor aporta a la continuidad del negocio mediante los acuerdos que se plasman en él, enfocados a establecer las pautas para prevenir potenciales conflictos derivados de la interacción familia-negocio, fortaleciendo la armonía de la familiar.
2. No existe una estructura fija para el protocolo familiar, cada empresa es distinta y define los temas específicos el contenido de acuerdo con sus características y necesidades al momento de su redacción. En este caso se establecieron los temas de carácter moral: motivo para continuar unidos, misión, visión y valores familiares, así como, filosofía empresarial (propósito, objetivos, valores). De gestión: políticas, código de conducta, finanzas, sucesión, propiedad, gobierno.
3. Las políticas de reclutamiento y selección, compensación, evaluación del desempeño y capacitación, específicamente para la gestión del recurso humano aplicables a colaboradores familiares, son importantes para orientar su gestión.
4. El código de conducta que se determinó para los miembros de la familia en los ámbitos de: la empresa, con los colaboradores, proveedores y aspectos generales, regula el comportamiento de los miembros de la familia, asegurando un desenvolvimiento en el ámbito empresarial de los colaboradores familiares que responda a las exigencias de la empresa, asimismo a nivel familiar es un medio para evitar conflictos consolidando el deseo de trabajar juntos.

5. El establecimiento de los órganos de gobierno familiar como: Asamblea familiar, Consejo de Familia y Consejo de administración, facilitan la gestión al brindar estructuras paralelas que permiten separar y abordar los diferentes temas ya sea de familia, empresa y propiedad en el escenario que corresponde.



## RECOMENDACIONES

1. En el contenido del protocolo familiar elaborado, se incluyeron los temas más representativos para la familia tomando en cuenta su situación actual, sin embargo, se recomienda actualizarlo periódicamente, un tiempo prudente puede ser una vez al año, enriqueciéndolo con aquellos temas que de común acuerdo establezcan que deban agregarse y sea de beneficio para la empresa y la familia en su momento.
2. Las políticas de gestión del recurso humano familiar se desarrollaron según la necesidad de la empresa actualmente, partiendo del hecho de que nada es estático y la empresa se encuentra en fase de crecimiento y expansión, se recomienda que las mismas sean revisadas y actualizadas al menos una vez al año.
3. Por la misma relación familiar, existe la posibilidad que haya ocasiones en que los nuevos colaboradores familiares no den cumplimiento al código de conducta, por lo que se recomienda dar el seguimiento oportuno asegurando que su actuar sea de acuerdo con lo estipulado, aplicando las medidas correctivas según sea el caso. Punto importante para que cumpla con su finalidad es darlo a conocer durante el proceso de inducción, de tal manera que se puedan resolver todas las dudas y se asegure una mejor gestión.
4. En cuanto a los órganos de gobierno familiar, se recomienda la conformación la Oficina Familiar, para completar la estructura.
5. Debido al importante aporte económico y social que representan las empresas familiares para la economía de los países, amerita profundizar en líneas de estudio enfocadas en proveer herramientas que apoyen la gestión de sus recursos para este tipo de empresas; siendo el recurso humano el

activo más valioso para cualquier empresa y más aún en las familiares donde el binomio familia-empresa aporta un grado mayor de complejidad a su gestión, se recomienda abordar este tipo de estudios y mediante los mismos contribuir y promover la continuidad de la empresa familiar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M., De León, J. (2015). *El Protocolo Familiar Guía Práctica para su Elaboración en 7 sesiones*. Estados Unidos de América. Palibrio.
- Aparicio, R. (2017). *Ser y hacer de las familias empresarias una visión integral*. México. LID Editorial.
- Arciniegas, J. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Barreiro, J. M., Diez, J.A., Barreiro, B., Ruzo, E., Losada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial Temas de investigación actuales*. España: JosmanPress
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Calderón, G., Cataño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Carrasco, M., Acevedo, A., Silva, A. (2017). *Derechos de familia: Nuevos Retos y Realidades* Madrid: Dykinson, S.L.
- De Merodio, M. (2018). *Empresa familia: La Alquimia del Legado. Guía Práctica para Seguir Prosperando Juntos*. España: Universo de letras
- Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* España: Radio ECCA
- Espinoza, V., Ushca, I. (2018). Diseño de una estrategia de protocolo familiar para las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil.
- Gálvez, J. (2018). *Protocolo familiar de las empresas medianas guatemaltecas* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Guillén et al. (2018). *De emprendedor a empresario*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.

- Hermeza, D., Jaramillo, J., Mejía, S. (2016). *Propuesta de creación y desarrollo de un protocolo familiar aplicable al Grupo Empresarial Familiar Navarrete* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Lucero, M. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria* (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica Argentina, Argentina.
- Mendivil, V. (2017). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y la empresa mediana*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ministerio de Economía (2015). Acuerdo Gubernativo 211-2015.
- Molina, J. (2019). *Empresas Familiares en Guatemala*. Guatemala: GraffíaETC.
- Montoya, V., Hidalgo M. (2015). *Análisis de modelos de protocolo familiar para las permanencias de las empresas familiares* (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Ongay, J. (2018). *Empresa y Sociedad 50 reflexiones sobre: marketing, publicidad, ética empresarial, comunicación emprendimiento, digitalización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Press, E. (2015). *Emociones en empresas de familia: Gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*. Buenos Aires: Granica.
- Rodríguez, M.A. (2018). *Hacia la empresa íntegra. Por qué muchas empresas son como son. Por qué y cómo otra empresa es posible*. España: Editor Bubok Publishing S.L.
- Soto, M. (2019). *Familia empresaria*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares visión Latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- Vilanova, N. (2018). *La esencia de la empresa familiar: Valores y comunicación*. Barcelona: Plataforma Editorial.

## E-GRAFÍA

Beltetón, A. (2015, mayo). *Características de las empresas familiares en Guatemala*. Revista Eco. Recuperado de [http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/12/00/00\\_EC\\_O\\_12.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/12/00/00_EC_O_12.pdf)

Goyzueta, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425941261003>

Huamán, E. (2014). *El Protocolo Familiar como una herramienta para promover el crecimiento de las empresas familiares*. Recuperado de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/NG/article/view/278>.

Lorenzana, D. (2016, septiembre 5). *Requisitos que debe tener una empresa para ser considerada como familiar*. [www.pymesyautonomos.com](http://www.pymesyautonomos.com). Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/estas-son-las-requisitos-que-tiene-que-tener-una-empresa-para-ser-considerada-como-familiar>

Posadas, A. (2016). *Informe de Empresas Familiares en Guatemala*. Recuperado de: <https://www.bdo.com.gt/es-gt/publicaciones/publicaciones-destacadas/informe-de-empresas-familiares>

Lozano Posso, M. (2000). *El Protocolo en las empresas de propiedad familiar*. *Estudios Gerenciales*, (74), 49-68. Recuperado a partir de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/27](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27)

Ruiz, C. (2020). *Importancia del Consejo de Administración en la empresa familiar*. Recuperado de: <https://www.bdo.com.gt/es->

gt/publicaciones/consultoria/segundo-informe-de-empresas-familiares-en-guatemala

Tápies, J. (2020, 17, de febrero). *Sobre el buen funcionamiento de los órganos de familia* [Web log post]. Recuperado de <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2020/funcionamiento-organos-familia/#:~:text=Ayuda%20a%20separar%20el%20%C3%A1mbito,f%C3%A1cil%20en%20las%20empresas%20familiares.&text=La%20asamblea%20familiar%20es%20foro,compromiso%20con%20la%20empresa%20familiar.>

Tápies, J. (2013). *Unidos por un fin común: Visión, misión y valores en la empresa familiar*. Recuperado de <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/07/01/unidos-por-un-fin-comun-vision-mision-y-valores-en-la-empresa-familiar/#:~:text=Conviene%20que%20la%20familia%20propietaria,para%20ello%20es%20imprescindible%20explicitarla.&text=La%20visi%C3%B3n%20debe%20ser%20fuente,y%20en%20una%20misma%20direcci%C3%B3n.>

## ANEXO1

### GUÍA DE ENTREVISTA INICIAL CON EJECUTIVO DE LA EMPRESA A CARGO DEL PROCESO

En la presente guía se exponen algunas interrogantes con las cuales se pretende obtener información y datos generales de la empresa, los cuales serán de apoyo en a lo largo del desarrollo del Protocolo Familiar y establecer un contenido alineado con los datos proporcionados.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuántos años tiene de operación en el mercado tiene la empresa?	
2. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan actualmente en la empresa?	
3. ¿Cuántos colaboradores no familiares laboran en la empresa?	
4. ¿Trabajan en la empresa familiares políticos?	
5. ¿El equipo directivo está formado únicamente por miembros de la familia?	
6. ¿Los miembros de la familia tienen conocimiento acerca del Protocolo Familiar?	
7. ¿Considera importante que la empresa cuenta con un Protocolo Familiar? ¿Porqué?	
8. ¿Se ha definido quiénes formarán parte del proceso de elaboración del Protocolo familiar?	
9. ¿Cuál es la estructura de gobernanza actual de la empresa?	
10. ¿Cuál es la estructura de gobernanza actual de la familia?	

## ANEXO 2

### GUÍA DE ENTREVISTA CON GRUPO DIRECTIVO Y COLABORADORES FAMILIARES

En la presente guía se exponen algunas interrogantes con las cuales se pretende profundizar en la experiencia de trabajo que manifiestan los miembros de la familia que laboran en la empresa, así como la gestión de algunos procesos de recursos humanos.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa familiar?	
2. ¿Cuál es su cargo actual?	
3. ¿Se ha desempeñado en un cargo diferente en esta empresa?	
4. ¿Cuál es su principal motivación para continuar trabajando unidos en la empresa familiar?	
5. ¿Cuál ha sido su experiencia al trabajar con familiares?	
6. ¿Durante el tiempo que tienen de trabajar juntos, se ha presentado algún conflicto importante entre miembros de la familia que haya puesto en riesgo la continuidad del negocio?	
7. En caso afirmativo ¿Cómo se ha resuelto el problema?	
8. ¿Considera que los problemas familiares, al ser percibidos por los demás	



colaboradores no familiares, en determinado momento afectan o han afectado el entorno laboral?	
9. ¿Estaría de acuerdo en que dentro del equipo directivo se incluyera a colaboradores no familiares? ¿Porqué?	
2. ¿Los familiares que deseen participar en el negocio, deben realizar un proceso formal de reclutamiento y selección ya establecido en la empresa?	
3. ¿La política de compensaciones se aplica por igual para colaboradores familias y no familiares?	
4. ¿El programa de capacitaciones se aplica igual para colaboradores familiares y no familiares?	
5. ¿El proceso de evaluación del desempeño se aplica igual para colaboradores familiares y no familiares?	
6. ¿La empresa cuenta con un plan de carrera para los colaboradores no familiares?	
7. ¿Cuenta con conocimiento acerca del Protocolo Familiar?	
8. ¿Considera que la empresa necesita o debiera elaborar un Protocolo Familiar?	

9. ¿Qué aspectos desearía incluir en la estructura del Protocolo Familiar?	
10. ¿Quiénes deben participar en el proceso de la elaboración del protocolo familiar?	
11. ¿Qué condiciones o requisitos deben cumplir los participantes en el proceso de elaboración del protocolo familiar?	

### ANEXO 3

#### GUÍAS DE APOYO PARA CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

##### 1. Establecimiento de agenda

Para la elaboración del protocolo familiar, se establece la siguiente guía de agenda, con el objetivo de conocer los puntos a tratar en cada reunión con anticipación. Al final de cada reunión queda establecida la agenda, fecha, hora y lugar para la siguiente sesión.

<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>	<b>Lugar:</b>
---------------	--------------	---------------

<b>Presentación de Insumo de sesión anterior:</b> <b>SI</b> <b>NO</b> <b>Especifique:</b>
---

No.	Tema	Porcentaje de Avance	Observaciones

#### Agenda para siguiente reunión

No.	Tema

Fuente: Elaboración propia, insumos protocolo familiar (2020)

## 2. Reglas de conducta para sesiones

Para llevar a cabo un proceso efectivo y eficiente en la elaboración del protocolo familiar, nos comprometemos a cumplir y respetar las siguientes reglas de conducta, con el objetivo de evitar inconvenientes y avanzar en el proceso de elaboración del protocolo familiar.

No.	Conducta Requerida
1	Puntualidad en asistencia reuniones agendadas.
2	Compromiso en preparar la información relevante para la reunión o los insumos que nos fueron asignados.
3	Evitar interrupciones, escuchar con atención brindando la oportunidad a que todos se expresen.
4	Respetar el orden y temas aprobados para el día.
5	Evitar uso de celulares, atención de llamadas telefónicas o responder correos, salvo que sea estrictamente urgente.
6	Enfocarse en llegar a un acuerdo de lo que se discute, evitando al máximo que el consenso tome más de 2 sesiones.
7	Participar activamente en las sesiones

Fuente: Elaboración propia, a partir de Álvarez & De León (2015)

### 3. Motivo para seguir trabajando juntos

A continuación, se describen algunos motivos para continuar trabajando unidos en familia, léalos detenidamente, marque en la columna “Elegible” al menos 5, cuando haya realizado su elección, compártalas con los demás, indicando porqué son importantes para usted, el objetivo es establecer motivos en los que **todos** estén de acuerdo. Si es necesario redactar nuevos puede hacerlo en los espacios en blanco.

No.	Motivo	Elegible
1	Trabajando unidos tendremos más oportunidad de crecimiento.	
2	El rol de la empresa nos gusta lo que hacemos y somos muy buenos en ello.	
3	Para ser fuente de empleo para miembros de la familia.	
4	La familia, no hay mejores personas con las que pueda trabajar.	
5	Para ser fuente generadora de empleo, contribuyendo a la sociedad.	
6	Trabajar por algo propio.	
7	Trascender como empresa y como familia.	
8	Para ser ejemplo de las siguientes generaciones de nuestra familia.	
9	Contar con un patrimonio para mi familia y fondo de retiro.	
10	Aprovechar que nos llevamos bien y que podemos trabajar juntos en beneficio de la empresa y de la familia.	
11		
12		
13		
14		
15		

Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez & De León (2015)

#### 4. Valores familiares y empresariales

##### Parte 1

A continuación, encontrará una lista de valores, marque en la columna “elegible” aquel que a su criterio identifique a la familia y a la empresa; adicional, califique la forma en que los practica, anotando de 1 a 5 en la columna “grado” el nivel en que los vive siendo:

- 1 No lo practicamos                      2 Rara vez lo practicamos  
 3 medianamente lo practicamos    4 Normalmente lo practicamos  
 5 Lo practicamos intensamente

El objetivo es que al final queden establecidos valores en los que **todos** estén de acuerdo, si necesita incluir otros, puede hacerlo en los espacios en blanco.

No.	Valor	Elegible	Grado
1	Actitud positiva		
2	Apertura		
3	Apoyo mutuo		
4	Armonía familiar		
5	Austeridad		
6	Autoestima		
7	Autosuficiencia		
8	Coherencia		
9	Colaboración		
10	Compromiso		
11	Comunicación		
12	Confianza		
13	Creatividad		
14	Disciplina		
15	Disposición al cambio		
16	Eficacia		
17	Empatía		
18	Entusiasmo		
19	Equidad		
20	Espíritu emprendedor		
21	Excelencia		
22	Éxito		
23	Firmeza		
24	Flexibilidad		
25	Fortaleza		
26	Generar bienestar		
27	Generosidad		
28	Honestidad		
29	Humildad		
30	Igualdad		
31	Independencia		



**Parte 2**

Realizar una nueva lista de aquellos valores que se encuentren dentro del rango indicado.

Lista de valores elegibles mayor o igual a 4 (no más de 5 valores)
1.
2.
3.
4.
5.

<b>Valor:</b>
Indique acciones que indiquen que practica este valor
Indique consecuencias positivas de este valor
Indique consecuencias negativas de este valor

Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez & De León (2015)



## 5. Misión Familiar

Los enunciados detallados a continuación incluyen algunas propuestas que serán de utilidad para conformar su misión familiar, léalas detenidamente y marque como “elegible” aquellos conceptos con los que se identifique plenamente, puede elegir la sugerencia completa, sólo fracciones, incluso palabras, o bien desarrollar una totalmente diferente.

El objetivo es que con base en las sugerencias se facilite el proceso para el establecimiento de la misión. Luego de realizar sus elecciones, discuta el resultado con los demás miembros de la familia participantes para acordar la misión final.

No.	Sugerencias Misión Familiar	Elegible
1	Para nuestra familia cada miembro es importante por lo que procuramos su desarrollo personal.	
2	Estamos comprometidos con la excelencia en cada uno de nuestros roles, por lo que buscamos siempre la mejora continua y crecimiento tanto a nivel individual como familiar.	
3	Creemos en la unidad familiar es la base del éxito, por lo que nos enfocamos en fomentar	
4	Nuestra familia es lo primero, nos apoyamos mutuamente y vivimos nuestros valores en cada uno de nuestros roles tanto a nivel personal como familiar, estamos comprometidos con el proyecto de nuestra empresa familiar, trabajamos por su crecimiento y liderazgo, como legado para las generaciones venideras.	
5	Fomentamos la armonía familiar, como familia empresaria estamos convencidos que es la base para desarrollar y lograr el éxito en nuestro proyecto empresarial.	
	<b>Misión Familiar</b>	
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez & De León (2015)

## 6. Visión Familiar

Los enunciados detallados a continuación incluyen algunas propuestas que serán de utilidad para conformar su visión familiar, léalas detenidamente y marque como “elegible” aquellos conceptos con los que se identifique plenamente, puede elegir la sugerencia completa, sólo fracciones, incluso palabras, o bien desarrollar una totalmente diferente.

El objetivo es que a partir de las sugerencias se facilite el proceso para el establecimiento de la visión. Luego de realizar sus elecciones, discuta el resultado con los demás miembros de la familia participantes para acordar la visión final.

No.	Sugerencias Visión Familiar	Elegible
1	Ser un grupo familiar reconocido por su prestigio de honorabilidad tanto personal como empresarial, generador de oportunidades que se traduzcan en bienestar profesional y económico para los miembros de la familia, comprometidos con el desarrollo de nuestro proyecto empresarial actual, asegurando su consolidación y crecimiento, así como la permanencia de este como patrimonio dentro de la familia.	
2	Entregar a las generaciones venideras una empresa próspera y reconocida a nivel regional, que ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo para miembros de la familia que decidan integrarse al proyecto.	
3	Diversificar nuestro portafolio de servicios a nivel regional, logrando con ello una empresa rentable en control del grupo familiar, que a su vez ofrezca oportunidades para los miembros de la familia que deseen agregar valor a la empresa y seguir contribuyendo al crecimiento de esta.	
4	Consolidar la operación del negocio a nivel regional mediante la dirección del grupo familiar, comprometidos con la mejora continua y búsqueda de la excelencia conformando un patrimonio sólido que motive el deseo de participación y continuidad de la siguiente generación que administrará la empresa.	
5	Desarrollar el proyecto empresarial familiar actual, buscando la diversificación del negocio, sentando las bases para que la siguiente generación continúe con el deseo de conformar un grupo	

	familiar exitoso y reconocido por su aporte a la economía y sociedad.	
	<b>Visión Familiar</b>	
01		
02		
03		
04		
05		

Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez & De León (2015)

## 7. Código de conducta

A continuación, se proporciona una lista de compromisos los cuales servirán de guía para conformar el código de conducta bajo los cuales se registrarán los miembros de la familia, léalos y marque como “elegible” aquellos que a su criterio incluirse en el documento final. Puede agregar nuevos si lo desea en los espacios en blanco. Tomar nota que la totalidad de los participantes deben estar de acuerdo en los compromisos finales.

El objetivo es que al finalizar converse con los demás miembros de la familia al respecto intercambiando opiniones y unificar criterios, así como establecer juntos los compromisos finales.

No.	Compromiso	Elegible	
		Individual	Grupal
1	Al haber diferencia de opiniones, abordaremos las mismas en privado anteponiendo siempre el lazo familiar y evitando contradecirnos en público.		
2	Reconoceremos cuando nos equivoquemos y no tendremos reparo en solicitar las disculpas correspondientes, con el propósito de enmienda si se requiere.		
3	Evitaremos bromas de mal gusto o hirientes.		
4	Nos haremos responsables de nuestros actos y sus consecuencias.		
5	Estamos abiertos a escuchar sugerencias, críticas constructivas y nos comprometemos a mejorar y actuar en consecuencia.		
6	La interacción será de manera respetuosa y educada, en el marco de los buenos modales y comportamientos que nos distinguen.		
<b>(Con los colaboradores y proveedores)</b>			
1	Respetamos los procedimientos establecidos por la empresa, asimismo las estructuras y jerarquías definidos.		
2	Desempeñamos el trabajo asignado de manera profesional, asumiendo la responsabilidad que nos compete y mostrando una actitud de apertura en rendición de cuentas, entrega de resultados y críticas constructivas.		
3	Transmitimos confianza al actuar en apego a lo formalmente establecido y a cumplir con lo		

	pactado, asimismo resguardando la confidencialidad de la información que manejamos.		
4	Actuamos con honestidad y transparencia en todo lo concerniente a temas de familia y empresa, evitando conductas desleales y con una actitud profesional en todo momento, sentando un referente de respeto mutuo.		
5	Buscamos siempre el bien común, actuamos coherentemente y nuestro trato hacia los demás es de la misma manera en que nos agrada ser tratados.		
<b>b) Con la familia (Entre miembros de la familia)</b>			
1	Respetaremos sus opiniones y escucharemos sus sugerencias con el debido respeto y objetividad.		
2	Nos esforzaremos para mantener y fortalecer los lazos familiares.		
3	Participaremos y promoveremos convivencias familiares.		
4	Reconoceremos los logros y aciertos de los demás.		
5	Mantendremos un trato cordial y de mutuo respeto.		
<b>(Con nuestros cónyuges y otros familiares)</b>			
1	Acompañaremos y apoyaremos al miembro de la familia y su cónyuge que esté pasando por alguna situación difícil.		
2	Seremos intencionales al buscar actividades para fortalecer la convivencia familiar.		
3	Nos comunicaremos de forma abierta y con respeto		
4	Seremos tolerantes		
<b>c) Aspectos generales</b>			
01	Respetamos los procedimientos establecidos por la empresa, asimismo las estructuras y jerarquías definidos.		
02	Respetamos los horarios establecidos		
03	Evitar actitudes abusivas en cuanto al manejo y aprovechamiento de los recursos de la empresa		
<b>En este espacio puede estructurar más compromisos de su interés.</b>			


Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez & De León (2015)

## ANEXO 4

**PROTOCOLO FAMILIAR**

---

**Empresa familiar de servicios de  
regulación sanitaria, ubicada en  
Condado El Naranjo Zona 4 del Municipio  
de Mixco Departamento de Guatemala**

Guatemala, Julio 2020

## INTRODUCCIÓN

Uno de nuestros mayores logros es haber establecido una empresa y conseguir su crecimiento y consolidación a base de esfuerzo y dedicación, hoy en día nos llenamos de satisfacción al saber que es fuente de ingresos para nosotros y para las familias de quienes colaboran en ella; pero la mayor satisfacción es trabajar con parte de nuestra familia, coincidiendo en que no existe mejores personas con las cuales podamos compartir. Lo anterior fortalece y motiva nuestro deseo de continuar trabajando juntos y nos compromete a procurar la preservación y continuidad de la empresa, formando un legado para las futuras generaciones que deseen formar parte de ella y continuar trabajando e identificando nuevas oportunidades de negocio.

En el presente documento no sólo se plasman los acuerdos que fueron establecidos luego del debido consenso realizado como familia y que consideramos serán de utilidad para el tratamiento de todos aquellos aspectos incluidos acá y que por su naturaleza puedan poner en riesgo la unidad y armonía familiar; adicional es una muestra de la existencia del amor, respeto y empatía que nos manifestamos los miembros de la familia que hemos formado parte de este proceso. Así mismo está implícito el deseo de superación tanto individual como empresarial, comprometiéndonos a respetar lo acá establecido y a realizar las revisiones, actualizaciones y modificaciones según sea el caso, anteponiendo siempre el bien y armonía familiar.

Finalmente, mediante el contenido del presente documento, instamos a los futuros miembros de la empresa a que trabajen siempre manteniendo intacto el espíritu de unidad, compromiso y practicando los valores que siempre nos han caracterizado.



## **1. FAMILIA Y LA EMPRESA**

### **1.1 Historia de la empresa familiar**

La empresa se inició en el año 2006, se reunieron dos hermanas y el esposo de una tercera hermana, con el propósito de unir sus conocimientos y experiencias, decidiendo formar una empresa cuyo objetivo era enlazar a profesionales en diferentes áreas para cumplir con la demanda de diferentes servicios en un mismo contacto. En el año 2007 se constituyó mercantilmente esta empresa familiar en la ciudad de Guatemala bajo el nombre que hasta hoy preservan, dando auge a una gama de servicios proyectados al ámbito legal y de asesoría en buenas prácticas y regulación sanitaria, motivando los diferentes servicios que estas dos ramas podrían ofrecer.

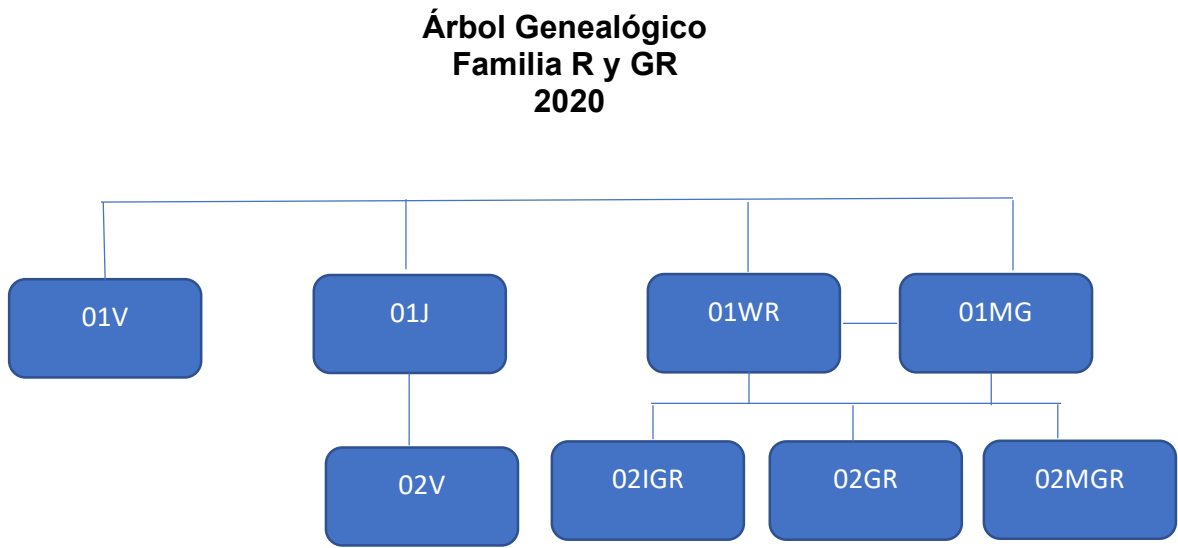
La empresa con el paso del tiempo fue incrementando la cartera de clientes, por lo que invitaron a la tercera hermana a unirse al proyecto, quien, aportando el mismo monto de capital, se integró a la empresa familiar. Cada hermana cuenta con el 30% de acciones y el esposo de la tercera hermana únicamente con el 10%, siendo hasta el momento un capital 100% familiar.

La empresa cuenta con 13 años en el mercado, inició labores en una oficina acondicionada en una habitación domiciliar, que a través de los años ha logrado posicionarse en el mercado de servicios, ofreciendo servicios eficientes, especializados y profesionales, facilitando procesos para el cumplimiento de la normativa de salud a empresas nacionales, extranjeras y entre sus objetivos está apoyar a los emprendedores. Hoy cuenta con servicio en todos los países de Centro América a través de socios comerciales, un equipo de profesionales en las diferentes áreas y con una planificación de diversificación de servicios.

La empresa opera en la asesoría y consultoría legal sanitaria y legal para diversas empresas que se dedican a la fabricación, distribución y comercialización de productos alimenticios, higiénicos y cosméticos.

## 1.2 Árbol Genealógico

A continuación, se detalla el árbol genealógico de la familia en su composición actual, hoy en día la empresa está siendo dirigida por la primera generación.



Fuente: Elaboración propia a partir de insumos proporcionados (2020)

## 1.3 Motivo para continuar unidos

Reafirmamos nuestro deseo y compromiso en seguir trabajando unidos, por lo que todos acordamos y ratificamos que los motivos que se describen a continuación son las razones que dan sentido a los esfuerzos y sacrificios que todos hemos realizado y que continuaremos realizando para trabajar en beneficio de la empresa, de nosotros mismos y de las generaciones futuras.

- La familia, no hay mejores personas con las que podamos trabajar.
- Trabajar por algo de nuestra propiedad.
- El rol de la empresa nos gusta lo que hacemos y somos muy buenos en ello.
- Contar con un patrimonio para nuestras familias y nuestro retiro.

## **1.4 Filosofía Empresarial**

### **1.4.1 Propósito**

Brindamos servicios de asesoría legal y sanitaria, así como de soporte en las áreas mercantil, notarial, marcaria y laboral, asegurando la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros colaboradores y la rentabilidad para nuestros accionistas; mediante un equipo de profesionales conocedores de la legislación vigente en el país de nuestro cliente, ya que con esto sabemos que tendremos el posicionamiento en el mercado para obtener el crecimiento y competitividad que deseamos como empresa.

### **1.4.2 Objetivos**

#### **1.4.2.1 General**

Ser un socio estratégico para nuestros clientes, asesorando sus procesos cumpliendo con los más altos estándares de calidad, atendiendo sus necesidades.

#### **1.4.2.2 Específicos**

- Garantizar la confidencialidad de la información de nuestros clientes.
- Fomentar una cultura de servicio y excelencia en nuestra empresa.
- Desarrollar procesos internos de mejora continua.

### **1.4.3 Valores Empresariales y familiares**

Los miembros de la familia compartimos y vivimos los siguientes valores y nos comprometemos a actuar coherentes a los mismos, para que sean transmisibles a las siguientes generaciones.

- **Honestidad** Todas nuestras actividades y servicios son desarrollados con transparencia hacia nuestros clientes y el entorno.
- **Profesionalismo** Nos caracteriza la excelencia en los servicios brindados, asegurando relaciones comerciales de mutuo beneficio, a través de nuestra experiencia legal y conocimiento técnico.
- **Confianza** Somos una empresa sólida y responsable, nos aseguramos de brindar a nuestros clientes el servicio en calidad y tiempos pactados y que exceda sus expectativas, guardando la debida confidencialidad en el manejo de su información.
- **Empatía** Reconocemos las necesidades del cliente, por lo que trabajamos en brindar atención y solución a las mismas defendiendo sus intereses de la misma manera en que nos gustaría ser atendidos.
- **Orden** Nos aseguramos de contar con metodologías eficientes que permitan identificar y brindar información al cliente del estatus en tiempo real de cada proceso activo.

### 1.5 Misión Familiar

Como familia la armonía familiar es nuestra principal prioridad, por lo que se establece la siguiente misión con la convicción de que vale la pena trabajar juntos por un futuro mejor y es más satisfactorio realizarlo de la mano del núcleo familiar por lo que conformamos la siguiente misión y nos comprometemos a actuar consecuentemente a lo en ella hemos plasmado.

- Somos un grupo familiar que valora y procura la unidad y armonía entre sus integrantes, así como la realización personal de cada uno de los miembros de la familia.
- Creemos, fomentamos y vivimos nuestros valores individualmente y como propietarios de una empresa familiar, siendo nuestro ejemplo de pasión por la familia y por la empresa, el mayor legado que queremos ofrecer a las generaciones venideras.

## **1.6 Visión Familiar**

Al conformar una visión deseamos establecer una guía para seguir avanzando como familia y como empresa, de tal manera que las generaciones siguientes al integrarse al proyecto familiar tengan claridad de hacia dónde vamos y cómo contribuiremos como miembros de la familia para llevar el proyecto empresarial al lugar que nos hemos propuesto.

- Cada uno de los miembros de la familia compartimos el propósito de ser una familia próspera y reconocida por ser generadora de oportunidades y bienestar para los suyos y para la comunidad. Con una empresa que mediante nuestro apoyo se gestione eficientemente y que permanezca como patrimonio de familia de generación en generación, buscando oportunidades de negocio y procurando alinear la gestión de la empresa y la armonía familiar.

## **2. GESTIÓN**

### **2.1 Políticas de gestión de Recursos Humanos**

#### **2.1.1 Reclutamiento y Selección**

Como familia estamos conscientes de lo que la empresa representa para nosotros, por lo que nos comprometemos a respetar lo establecido en esta política, en el entendido que los siguientes lineamientos han sido plenamente consensuados y establecidos de manera objetiva, bajo la premisa de atraer, desarrollar y retener al mejor talento, impulsando la efectividad de la empresa.

#### **Propósito:**

Definir los lineamientos que se deberán tomar en cuenta dentro del proceso de Reclutamiento y Selección para miembros de la familia.

**Alcance:**

Los siguientes acuerdos aplican a todos los familiares que deseen integrarse a la empresa.

A continuación, se detallan los acuerdos en cuando al ingreso de familiares a la empresa de la familia:

- Los familiares que podrán ser considerados como candidatos a un empleo dentro de nuestra empresa, son los miembros en línea directa de los actuales accionistas, es decir hijos de quienes firmamos el presente protocolo.
- El resto de los familiares consanguíneos o políticos no podrán aspirar a ocupar ningún puesto en la empresa, es decir primos, tíos, tías, yernos, nueras, padrinos, etcétera)
- Los familiares que puedan optar a un puesto y deseen hacerlo, no participarán en un proceso de reclutamiento y selección completo, no obstante, para poder aplicar, deberá cumplir los siguientes requisitos:
  - Cumplir con los datos establecidos en el perfil de puesto en cuanto a grado de escolaridad, experiencia y competencias necesarias.
  - Requisito indispensable, contar con experiencia previa en otra empresa de por lo menos 2 años.
  - Realizar una pasantía en los puestos que le sean requeridos, a nivel operativo, el lapso quedará abierto al mejor criterio de sus superiores, el mismo no excederá de un año.
- Los puestos a ocupar por los miembros de la familia deben ser puestos formalmente establecidos e incluidos dentro de la estructura general de la empresa, así mismo para dichos puestos debe existir un descriptor y perfil de puestos definido, así como indicadores de desempeño.
- Durante un lapso de por lo menos dos años, los colaboradores familiares de nuevo ingreso no contarán con reporte directo a ningún miembro de la familia.
- El Consejo de Administración nombrará una institución o profesional externo la validación de las habilidades y experiencia del familiar aspirante.

- Para todo lo que no se haya acordado en esta política, se actuará como lo indique el encargado de Recursos Humanos de la empresa.
- Es responsabilidad del Consejo de Familia, diseñar, revisar y actualizar esta política con periodicidad.

### **2.1.2 Compensación**

Los acuerdos incluidos en la política de compensaciones para colaboradores familiares, se ha elaborado con el propósito de que la compensación por los servicios prestados sea asignada en forma justa y equitativa, brindando claridad de lineamientos y evitando expectativas diferentes.

#### **Propósito:**

Estandarizar los criterios para la asignación de compensaciones a colaboradores familiares.

#### **Alcance:**

Los siguientes acuerdos aplican a todos los colaboradores familiares que se encuentren laborando en la empresa y que reciban una compensación por sus servicios.

- Los colaboradores familiares recibirán una compensación justa, de acuerdo con el mercado para puestos similares.
- El salario de los colaboradores familiares debe cubrir como mínimo todos los requerimientos de ley.
- El salario para percibir será el que esté contemplado para ese puesto de acuerdo con las escalas salariales determinadas, por lo que no se hará distinción alguna en el esquema de compensación por ser miembro de la familia.
- La remuneración se hará efectiva en los tiempos y formas estipulados desde el inicio de la relación laboral.
- El Consejo de Administración designará una institución o profesional externo que se encargue de la valuación de puesto, promoción, aumentos y otros

temas en relación con compensaciones de colaboradores familiares, asimismo este mismo órgano aprobará o denegará, las sugerencias provenientes de esta gestión.

### **2.1.3 Evaluación del Desempeño**

Consideramos fundamental para cualquier empresa conocer el aporte que los colaboradores realizan a la operación del negocio, cómo generan valor por medio de un trabajo bien hecho y cómo éste se suma para alcanzar los objetivos empresariales, como familia responsable de velar por el bien de la empresa, coincidimos en establecer lineamientos, que permitan determinar el desempeño de los colaboradores familiares, preservando ante todo la armonía familiar.

#### **Propósito:**

Impulsar el logro de los resultados, mediante la implementación de un proceso de gestión del desempeño para colaboradores familiares

#### **Alcance:**

Los acuerdos incluidos en esta política aplican a todos los colaboradores familiares que se encuentren laborando en la empresa.

- Queda plenamente establecido que tanto las valuaciones de puestos como todo el proceso de evaluación del desempeño para colaboradores familiares sin importar su rango, se realizará por medio de una institución o profesional externo y totalmente independiente al círculo familiar. Lo anterior por considerar que el proceso no sería objetivo si se realizara a nivel interno.
- El Consejo de Administración estará a cargo de definir la institución o profesional externo idóneo para el proceso.
- El Consejo de Administración velará porque la institución o personal externo a cargo del proceso, realice el mismo de acuerdo con el modelo de evaluación del desempeño adoptado por la empresa, así como tomando en cuenta los descriptores de puestos actualizados para el puesto en mención.



### **2.1.4 Capacitación**

Creemos firmemente en el proceso de mejora continua, es por ello que impulsamos la capacitación constante de nuestros colaboradores, en el caso de nuestros colaboradores familiares, hemos acordado los lineamientos incluidos en esta política.

#### **Propósito:**

Fomentar el reforzamiento del conocimiento y mejoramiento de habilidades por medio de un proceso de capacitación continua.

#### **Alcance:**

Los acuerdos incluidos en esta política aplican a todos los colaboradores familiares que se encuentren laborando en la empresa.

- Impulsar la capacitación y formación de nuestros colaboradores familiares, brindando por ese medio la oportunidad de reforzar sus conocimientos y sus habilidades.
- Para que el colaborador solicite autorización para capacitación, debe tener como mínimo 1 año laborando para la empresa.
- Presentar la solicitud de autorización de la capacitación al Consejo de Administración, no indica que el mismo esté aprobado.
- El Consejo de Administración será el encargado de evaluar y autorizar las capacitaciones para los colaboradores familiares, las mismas deberán tener relación con la labor desempeñada en la empresa y respaldar el beneficio para la empresa que ello representa.

### **2.2 Código de conducta**

Los siguientes lineamientos se establecen con el objetivo de contar un detalle a cerca de los estándares de conducta esperados por todos los colaboradores familiares en nuestra empresa y con la familia, los mismos han sido redactados de

común acuerdo para normar nuestra la relación familiar y empresarial y se constituyen en nuestro código de conducta familiar.

**a) En la empresa**

**Entre miembros de la familia**

- La interacción será de manera respetuosa y educada, en el marco de los buenos modales y comportamientos que nos distinguen.
- Al haber diferencia de opiniones, abordaremos las mismas en privado anteponiendo siempre el lazo familiar y evitando contradecirnos en público.
- Seremos tolerantes y empáticos.
- Estamos abiertos a escuchar sugerencias, críticas constructivas y nos comprometemos a mejorar y actuar en consecuencia.
- Reconoceremos cuando nos equivoquemos y no tendremos reparo en solicitar las disculpas correspondientes, con el propósito de enmienda si se requiere.
- Evitaremos tomar decisiones en situaciones de estrés extremo o cuando nuestras emociones se vean afectadas.
- Hablaremos directamente y con claridad, evitando sarcasmos, burlas o lenguaje inapropiado.
- Evitaremos comportamientos impulsivos.
- Evitaremos bromas de mal gusto o hirientes.
- Estaremos en la mejor disposición de servir y apoyar según sea requerido.
- Manifestaremos nuestros desacuerdos con un lenguaje apropiado y actitud profesional.
- Nos haremos responsables de nuestros actos y sus consecuencias.
- Mantendremos una actitud abierta para rendir o solicitar resultados.

**Con los colaboradores y proveedores**

- Actuamos con honestidad y transparencia, evitando conductas desleales y con una actitud profesional en todo momento, sentando un referente de respeto mutuo.

- Desempeñamos el trabajo asignado de manera profesional, asumiendo la responsabilidad que nos compete y mostrando una actitud de apertura en rendición de cuentas, entrega de resultados y críticas constructivas.
- Transmitimos confianza al actuar en apego a lo formalmente establecido y a cumplir con lo pactado, asimismo resguardando la confidencialidad de la información que manejamos.
- Buscamos siempre el bien común, actuamos coherentemente y nuestro trato hacia los demás es de la misma manera en que nos agrada ser tratados.
- Evitaremos involucrarnos sentimentalmente con colaboradores o proveedores.
- Respetaremos el tiempo y los lugares de trabajo de los compañeros.
- Evitaremos obstruir o influenciar las labores de los demás.

## **b) Con la familia**

### **Entre miembros de la familia**

- Respetaremos sus opiniones y escucharemos sus sugerencias con el debido respeto y objetividad.
- Nos esforzaremos para mantener y fortalecer los lazos familiares.
- Participaremos y promoveremos convivencias familiares.
- Reconoceremos los logros y aciertos de los demás.
- Mantendremos un trato cordial y de mutuo respeto.

### **Con nuestros cónyuges y otros familiares**

- Acompañaremos y apoyaremos al miembro de la familia y su cónyuge que esté pasando por alguna situación difícil.
- Seremos intencionales al buscar actividades para fortalecer la convivencia familiar.
- Nos comunicaremos de forma abierta y con respeto.
- Seremos tolerantes.

### **c) Aspectos generales**

- Respetamos los procedimientos establecidos por la empresa, asimismo las estructuras y jerarquías definidos.
- Respetamos los horarios establecidos
- Evitar actitudes abusivas en cuanto al manejo y aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Evitaremos hablar con personas ajenas asuntos referentes a la familia y empresa.
- Cuidaremos nuestra reputación, la de la familia y la de la empresa.

## **2.3 Finanzas**

Hemos acordado los siguientes lineamientos en cuanto al otorgamiento de préstamos para socios y familiares.

- Se otorgarán préstamos bajo estricta y absoluta necesidad y con carácter de excepción.
- El Consejo de Familia tendrá la decisión final en cuanto al otorgamiento de préstamos por emergencia.
- Se dispondrá de un fondo para apoyar a familiares con necesidad, mismo que será de manera temporal, en tanto se normaliza su situación.

## **2.4 Sucesión**

Se establecen los siguientes lineamientos a considerar cuando los propietarios decidan retirarse de la empresa y haya necesidad de un sucesor:

- La persona elegible debe contar con las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones del puesto en cuestión, así como la experiencia y preparación académica correspondiente respetando el debido proceso, sin excepción
- Para poder aplicar al cargo en calidad de Sucesor, debe ser miembro consanguíneo de la familia.

- En caso de que ninguno de los familiares consanguíneos cumpla con los requisitos exigidos para el puesto, se procederá de acuerdo con lo que indique el Consejo de Administración, en beneficio de la familia y la empresa.

## **2.5 Propiedad**

En cuanto a la propiedad accionaria respetaremos los estatutos legales, en el protocolo familiar hemos acordado las condiciones y acciones a seguir en cuanto a algunas situaciones eventuales, las cuales se incluyen a continuación:

- Las acciones estarán disponibles únicamente para los familiares consanguíneos, aún en el caso de fallecimiento sólo podrán heredarse a parientes consanguíneos.
- En caso de fallecimiento de uno de los accionistas, se respetará su voluntad expresa en el testamento, mismo que deberá formar parte de los anexos del protocolo familiar.
- En el caso que la persona fallecida no haya redactado su elaboración del testamento y por ende no se haya pronunciado con respecto a sus acciones, se acuerda que las mismas pasarán a manos de sus hijos legalmente reconocidos, si los tuviese, en caso negativo quedarán a la venta para los familiares consanguíneos interesados en comprarlas.
- Queda establecido que los miembros de la familia únicamente pueden contraer matrimonio bajo el régimen de separación de bienes, de tal forma que, en caso de divorcio no se comparta lo que es de su propiedad.

### **3. GOBIERNO**

#### **3.1 Estructura Ámbito familiar**

Se acuerda establecer la estructura de gobierno familiar, el cual estará integrado por la Asamblea familiar y el Consejo de familia, los cuales permitirán regular a la familia y su interacción con la empresa.

##### **3.1.1 Asamblea familiar**

Esta instancia tendrá como objetivo fortalecer la familia, así como buscar mecanismos por la transmisión de nuestros valores a las siguientes generaciones, asimismo procurar el desarrollo de cada uno de los miembros de la familia.

**Integrantes:** XXX

**Presidente:** XXX

**Participación:**

- Para formar parte de esta instancia deben contar con alguna participación en la empresa familiar, ya sea como colaborador o como accionista.
- Deberán ser invitados por los integrantes de la Asamblea por mayoría de votos.

A continuación, establecemos las funciones que hemos asignado a este órgano:

- Fomentar la unidad familiar, implementando actividades que promuevan el sentido de pertenencia, orgullo, respaldo y confianza dentro del seno de la familia.
- Propiciar la convivencia entre los miembros del grupo familiar, promoviendo la comunicación asertiva y fomentando el respeto en todos los ámbitos, pues estamos convencidos que es la base para evitar conflictos.

- Preservar valores de la familia, uno de los principales logros hasta ahora ha sido el orgullo que sentimos viviendo nuestros valores en todos los ámbitos en el que nos desarrollamos, por lo que no hay mejor legado que podamos dejar a las futuras generaciones es que dentro de la familia los valores sean nuestra mejor carta de presentación y se actúe en consecuencia.
- Establecer mecanismos para apoyo a los familiares que lo requiera.
- Alentar el desarrollo profesional de los miembros de la familia
- Apoyar con la toma de decisiones, aplicando el mejor criterio resguardando los intereses de la familia y la empresa.

### **3.1.2 Consejo de familia**

Esta instancia apoyará a la familia en cuando a la coordinación de sus decisiones y la manera de cómo incrementar el patrimonio, así también cuidará de los intereses de la familia, protegiendo sus derechos y obligaciones. Adicional estará a cargo del cumplimiento del presente protocolo familiar.

**Integrantes:** XXX

**Presidente:**XXX

**Participación:**

- Ser accionista de la empresa
- Ser copropietario de bienes familiares

A continuación, se detallan las funciones asignadas a este órgano:

#### **a) Con relación a la propiedad familiar**

- Definir y desarrollar estrategias encaminadas a incrementar los activos de la familia.
- Asesorarse con profesionales o instituciones para establecer rutas para el crecimiento económico de la familia.
- Establecer lineamientos para la venta y transferencia de las acciones.

**b) Con relación a la Familia**

- Asegurar el cumplimiento del protocolo familiar, ejecutando las acciones establecidas en el mismo, dar seguimiento a la actualización periódica de este.
- Definir beneficios económicos de la familia.
- Propiciar oportunidades para el desarrollo y entrenamiento de los miembros de la familia.
- Temas relacionados con la Asamblea de Accionistas
- Definir políticas para familiares como proveedores de la empresa.

**c) Con relación a la Asamblea Familiar**

- Dar resolución a las sugerencias recibidas por la Asamblea Familiar respecto a la empresa.
- Tomar decisiones a cerca de solicitudes de ayuda económica de la Asamblea Familiar.

**d) Con relación al Consejo de Administración**

- Establecer asuntos a tratar en el Consejo de Administración.
- Definir el límite de las decisiones del Consejo de Administración.

**e) Respecto a la Asamblea de Accionistas**

- Decisión acerca del reparto o no de dividendos.
- Autorización de emisión de acciones.

**3.1.3 Consejo de Administración**

Esta instancia es encargada del aseguramiento de la gestión profesional de nuestro proyecto empresarial.

Acordamos adoptar por fases las instancias para ir conformando un mejor gobierno corporativo, por lo que en el presente protocolo se inician el trayecto para conformar un Consejo de Administración activo, con los siguientes lineamientos:

**Integrantes:** XXX

**Presidente:**XXX



**Participación:**

- Ser accionista de la empresa

A continuación, se detallan algunos lineamientos y asuntos a tratar en este órgano:

- Se realizarán reuniones con los integrantes actuales, todos miembros de la familia, por el momento no se formarán parte personas fuera de ella.

**a) Asuntos y políticas empresariales**

- Seguimiento de resultados de la empresa.
- Establecer políticas empresariales de mayor importancia.
- Aprobar planes estratégicos.
- Aprobar presupuestos.
- Aprobar nuevas líneas de negocios.

**b) Empresa y desempeño de la administración**

- Evaluar el desempeño de los directivos.
- Aprobar compensación para puestos clave.
- Revisar reportes de auditoría.
- Autorizar documentos importantes
- Aprobar obligaciones y limitar derechos del Director General.

**c) Estructura de capital**

- Proponer plan de dividendos
- Revisar inversiones
- Aprobar préstamos a largo plazo

**d) Apoyo a la familia**

- Definir compensación adecuada para familiares trabajando en el negocio.
- Evaluar a miembros de la familia trabajando en el negocio.
- Árbitro y mediador en conflictos y disputas familiares
- Apoyar el rol de la familia en la empresa.

Los firmantes del protocolo familiar, manifestamos que el proceso para llegar a estos acuerdos ha afianzado nuestro lazo familiar, por lo que nos comprometemos a respetar y cumplir con lo que hemos establecido, lo cual es en beneficio de nuestra familia y nuestro proyecto empresarial.

**Revisado y aprobado por:**

(f) \_\_\_\_\_

XXXXXXXX

(f) \_\_\_\_\_

XXXXXX

(f) \_\_\_\_\_

XXXXXXXX

(f) \_\_\_\_\_

XXXXXX

Guatemala, julio 2020

**Nota:**

El presente documento representa una primera versión del documento final, actualmente se encuentra en etapa de revisión y aprobación, por lo que, queda pendiente de firma y comunicación.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las empresas en Guatemala.....	8
Tabla 2 Características de la empresa familiar en Guatemala .....	11
Tabla 3 Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares .....	13
Tabla 4 Problemas y causas probables de conflicto en las empresas familiares ..	14
Tabla 5 Matriz de resultados de entrevista al Ejecutivo a cargo del proceso .....	39
Tabla 6 Matriz de resultados de entrevista a Grupo Directivo .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los tres círculos.....	20
Figura 2. Método de desarrollo del Protocolo Familiar .....	37