

oriental al mundo del trabajo. Aunque todo lo que se expone no sólo quiere ser útil para el trabajo y para el ejecutivo del siglo XXI, sino que se puede aplicar en cualquier momento de la vida y para cualquier persona. Este libro puede no sólo puede ayudar a las empresas, sino también a las personas, y a la vida, porque todo aquello que contribuya

RODRÍGUEZ ALCAIDE, José Javier y RODRÍGUEZ ZAPATERO, Maribel (2007) *El protocolo familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos*, Córdoba, Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, 194 pp.

Se trata de un nuevo título editado por la Cátedra de Empresa Familiar que dirige José Javier RODRÍGUEZ ALCAIDE. Como se indica textualmente: "En este libro lo que queremos presentar es la necesidad de llegar a alcanzar acuerdos eficientes y autoforzables entre familiares, teniendo a la vista el bien común, el largo plazo y los intereses individuales", "la implicación recíproca de los familiares en el negocio, como forma efectiva de organización económica", "lo que hemos encontrado en la mayoría de las ocasiones es un deseo de maximizar el valor del bien común, empresa familiar, sujeto a la satisfacción de una plataforma mínima de intereses individuales" (pp. 19-20).

Como definición del protocolo familiar, se dice lo siguiente en la contraportada:

*Es una serie ordenada de acuerdos y de otros documentos, que se pueden o no hacer custodiar por un notario, relativos a la voluntad de los miembros de una familia empresaria respecto de su papel en el gobierno de su empresa familiar. El protocolo familiar es el resultado de una transacción entre miembros de la familia empresaria bajo los principios de conflictividad, mutualismo y orden.*

En la introducción se insiste en el carácter del protocolo como un "contrato" que contiene un conjunto de reglas que indican lo que deben hacer los distintos firmantes aunque no todas estas reglas tengan fuerza moral. Se subraya que estas reglas indican lo que es conforme o no es conforme con su contenido. También indican que el protocolo puede crear nuevas instituciones: modificación de

a mejorar las relaciones interpersonales entre los seres humanos, todo aquello que contribuya y que ayude a la eficacia, estabilidad, aclarar las ideas y conceptos, siempre será algo que habrá merecido la pena. [José AGUILAR GÓMEZ y Antonio GARCÍA LIZANA]

los estatutos sociales de la empresa, establecimiento de acuerdos para-sociales, nuevas prestaciones, y en general todo lo que precisa la unanimidad o el quórum reforzado para su modificación. Igualmente se afirma que el protocolo da credibilidad y mutua confianza a los firmantes, mientras que su ausencia generará desconfianza lo que puede empobrecer la empresa. Se critica que en el protocolo sólo se atiende a las propiedades materiales del bien, la empresa familiar, olvidando su carácter relacional; por ello se mantiene que el protocolo debe satisfacer tres principios: intercambio de equivalentes (compensación por el esfuerzo), redistribución de la riqueza y reciprocidad; en este sentido es significativa la siguiente frase:

*El beneficio que cada firmante obtiene de consensuar el protocolo familiar no puede ser separado del beneficio que obtienen los otros firmantes; es decir, el interés de cada familia constituyente lo obtiene junto al interés de los otros y no contra aquellos intereses (pág. 41).*

El capítulo 2 que se titula "Naturaleza del protocolo familiar", parte de la "teoría de los juegos". Plantea que la estrategia de los firmantes del contrato se basa en su función de utilidad, ya que las partes dependen unas de otras, por lo que la falta de coordinación llevaría a una peor situación. Asimismo, recuerdan que es necesario que exista un mecanismo de comunicación, bajo el principio de revelación directa; en esta línea proponen la existencia de un Consejo de Familia, como mediador.

En el capítulo 3 "Teorías y protocolo familiar" se vuelve de nuevo a la "Teoría de los Juegos" para demostrar que es posible alcanzar un equilibrio a largo plazo, ya que la cooperación que se obtiene de un protocolo no se basa en un mediador o árbitro, sino en los propios medios contenidos en el documento. Así entre las condiciones que

debe cumplir un protocolo se recoge como condición necesaria pero no suficiente que “la suma actualizada de los beneficios futuros, nacida del consenso, no debería ser menor que la suma de los beneficios, obtenidos de la trasgresión en un período, y los que se obtengan en los períodos subsiguientes” (pág. 70). En este capítulo se incluye también la solución del Nóbel de Economía Nash al proceso de negociación, a partir de las curvas de indiferencia.

El capítulo 4 “Bases utilitarias del protocolo familiar” realiza un planteamiento matemático de las ideas de los apartados anteriores. Elabora un modelo simplificado del proceso basado en la utilidad individual de los firmantes. En la pág. 87 se incluye una figura con las funciones de reserva de utilidad en la que se define la indiferencia entre la utilidad de la no cooperación y la de la cooperación. También es interesante la expresión de la maximización de la función de utilidad (pág. 91 y 92); al final del capítulo se dice:

*Para llegar a consensuar un protocolo familiar se precisa que, si una parte va a aumentar su esfuerzo, la otra parte tiene que aumentar el suyo para que al primero no le sea atractivo transgredir o defraudar (pág. 92).*

El breve capítulo siguiente “El desarrollo del protocolo familiar” acude a la Teoría de la Agencia para justificar que si un familiar es el que gestiona la empresa son precisas medidas compensatorias a su esfuerzo.

El capítulo 6 “Tipificación de los contratos consecuentes al protocolo familiar” expone una clasificación de los diferentes tipos de contratos: “Contratos implícitos entre familiares” en los que se prescinde de la valoración de la productividad marginal del trabajo; “Contratos incompletos entre familiares en la familia empresaria” en los que se atiende a la cesión de la gestión y de la propiedad sin establecer unas condiciones que cubran todo el

proceso; “Contratos imperfectos en la familia empresaria”, apartado en el que aparecen los distintos casos de imperfección: dificultades de negociación, problemas de azar moral, etc.; “Acuerdos de larga duración” que se refiere evidentemente al protocolo familiar, aludiendo a la maximización de la utilidad del familiar “activo” e igualmente de la del “inactivo”; la relación retardada esfuerzo–resultado aparece en el diagrama de la pág. 122.

El capítulo 7 “Casos específicos de contratación en la empresa familiar” tiene un contenido bastante variado. Trata los sistemas de incentivación en la empresa: bien participación en el producto, bien diferenciación del incentivo de los distintos hijos; también estudia la relación entre padre e hijo en la empresa: naturaleza del contrato, sistema de incentivo, contrato óptimo con resultados aleatorios y problemas que plantea que el padre sea el único que conoce los resultados; contrato entre el padre fuera del negocio y el hijo, caso que puede generar conflictos; el contrato óptimo, apartado que recoge en términos matemáticos la maximización del beneficio; y el contrato entre hermanos cuando los fundadores se han retirado.

El último capítulo “La transferencia del poder de gestión” trata de nuevo los problemas de la transferencia de la gestión, la sucesión de la empresa familiar y los casos de varios hermanos pasivos y un hermano activo así como el de la contratación de dos hijos.

El libro se completa con un glosario de los conceptos manejados. Se trata de un libro útil para los componentes de las empresas familiares y para los estudiosos de las mismas; quizás presenta algunas reiteraciones y a veces un aparato matemático que no consideramos que sea indispensable. Con este título se amplía la biblioteca sobre la empresa familiar editada por la Cátedra que va incluyendo distintos aspectos de este tipo de empresa. [Adolfo RODERO FRANGANILLO].