

**MÉTODOS DE ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN
EMPRESAS DE FAMILIA CON ÉNFASIS EN LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO:
UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA¹²**

**METHODS FOR DRAFTING FAMILY PROTOCOLS IN FAMILY
BUSINESSES WITH AN EMPHASIS ON THE DIAGNOSTIC PHASE: A
LITERATURE REVIEW**

Adriana Chávez³
Mónica Canteros⁴
Mariana Valdés⁵

<https://doi.org/10.52292/j.eca.2025.4563>

Fecha recepción: 04/12/2023
Fecha aceptación: 05/08/2024

Resumen

El artículo busca identificar las características de los diferentes métodos de elaboración del protocolo familiar en empresas de familia, propuestos por diversos autores. Se realiza una revisión narrativa de la literatura. Se consultaron

¹ El presente trabajo es producto del Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS) titulado "Protocolo Familiar una herramienta de sostenibilidad. Guía para el proceso de elaboración" de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste, dirigido por Mónica Canteros. Financiación: Secretaría de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional del Nordeste. Vigencia del PDTS: 01/01/2023 a 31/12/2026 (Código: 22MD01).

² Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en la XXVIII Reunión Anual Red Pymes MERCOSUR realizada en Córdoba por la Asociación Red Pymes Mercosur junto a Universidad Nacional de Córdoba, los días 27, 28 y 29 de septiembre de 2023.

³ Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Argentina. E-mail: adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar. ORCID:0009-0009-9245-9620

⁴ Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Argentina. E-mail: mcanteros@comunidad.unne.edu.ar. ORCID:0009-0003-3143-982

⁵ Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Argentina. E-mail: mariana.valdes@comunidad.unne.edu.ar. ORCID:0009-0002-2562-8796

cuatro bases de datos académicas, dos fuentes especializadas y una biblioteca física, se identificaron diecisiete trabajos de los cuales se incluyen seis en esta revisión. Se observa que los métodos coinciden en iniciar el proceso con una etapa diagnóstica, razón por la que se centra el análisis en su desarrollo. Las restantes fases varían en número, contenido, actores y herramientas, sin diferencias en los temas abordados, sino en su tratamiento y profundización. Entonces, se reconoce la etapa diagnóstica como necesaria y relevante en este proceso, tanto para la familia como para el consultor. Se realiza una propuesta para el reconocimiento del estado de situación del sistema empresa-familia-patrimonio, en el abordaje de la protocolización.

Palabras claves: empresa familiar, protocolización, continuidad.

Abstract

This article aims to identify the characteristics of various methods for drafting family protocols in family businesses, as proposed by different authors. A narrative literature review was conducted, consulting four academic databases, two specialized sources, and a physical library. Seventeen works were identified, with six being included in this review. It is observed that the methods consistently begin with a diagnostic phase, which is the primary focus of this analysis. The subsequent phases vary in number, content, participants, and tools. Although the issues addressed are similar, the methods vary in terms of their depth and treatment. Therefore, the diagnostic phase is recognized as necessary and relevant for both the family and the consultant. A proposal is made for the recognition of the state of the family-business-heritage system as part of the approach to protocolization.

Keywords: family business, protocolization, continuity

JEL: M10, M19.

1. Introducción

Se entiende a las Empresas de Familia como organizaciones (o entes) complejos, por la interacción constante de tres subsistemas: empresa, familia y propiedad (Tagiuri y Davis, 1996). En esta relación, se presentan diferentes problemáticas y conflictos, que la familia empresaria tiene que atravesar si tiene como meta su continuidad en el tiempo. Ante el lugar de trascendencia que ocupan las empresas de familia en Argentina y en búsqueda de su continuidad, quienes estudian las distintas áreas del conocimiento que atraviesan estas organizaciones trabajan en prever y evitar conflictos familiares que no favorecen su permanencia y traspaso generacional.

Frente a esta realidad, el protocolo familiar es una herramienta que posibilita espacios oportunos para reflexionar sobre la vida de la empresa de familia y su visión futura, en pos del desarrollo. En tal sentido, a las dificultades propias del desarrollo de un negocio, se suman las tareas de mantener la unidad familiar y la sostenibilidad, constituyéndose en un desafío su continuidad en el tiempo. Una herramienta que favorece la permanencia y sucesión de generaciones de familias empresarias es el protocolo familiar, que ha tomado un papel activo en las agendas de instituciones interesadas en la temática.

Debido a que existen diferentes propuestas en cuanto a las instancias o etapas que constituyen el proceso para elaborar un protocolo familiar, surge el interés en profundizar las metodologías que permiten la elaboración de esta herramienta. Se busca identificar etapas del proceso en las que exista consenso de los autores, ya que esto refleja la relevancia en su elaboración. En consecuencia, se formula el siguiente problema: ¿cuáles son las características de los diferentes métodos para la elaboración del protocolo familiar? Para responder este interrogante, se propuso como objetivo general de este trabajo identificar las características de los diferentes métodos para la elaboración del protocolo familiar en empresas de familia.

La metodología que se utiliza es de diseño bibliográfico y exploratorio, se emplea como estrategia de investigación la revisión narrativa de la literatura. Se analizan propuestas brindadas por especialistas, como también el material utilizado en la práctica por profesionales consultores en empresas familiares. Así mismo, debido a que se busca en este trabajo profundizar y brindar conocimiento del proceso de elaboración del protocolo familiar, se trata de un diseño básico o puro.

El presente trabajo busca dar los primeros pasos de indagación en las bases teórico conceptuales para construir herramientas que contribuyan a las fami-

lias empresarias en su continuidad, desarrollo y sostenibilidad a lo largo del tiempo. La estructura del artículo comienza con el protocolo de búsqueda, seguidamente se exponen los resultados donde se desarrollan los conceptos de protocolo familiar y su proceso de elaboración. Finalmente, se presentan las conclusiones.

2. Protocolo de búsqueda

Para el desarrollo de la propuesta, con el fin de identificar las características de los diferentes métodos de elaboración del protocolo familiar se utiliza como estrategia de investigación la revisión narrativa de la literatura, de manera exploratoria, no exhaustiva. Se consultan bibliotecas físicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste y bases de datos electrónicas, en particular: Scielo, Redalyc, Dialnet, Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, durante el mes de mayo de 2023. Debido a la especificidad del tema se complementa con consultas en bibliotecas de instituciones especializadas en Empresas de Familia (Instituto Argentino de la Empresa Familiar, Club Argentino de Negocios de Familia, entre otros).

Los términos que orientan la búsqueda son: empresa de familia, protocolo familiar, protocolización, proceso de elaboración del protocolo familiar, se utilizan expresiones como comillas (""") y conectores (AND). Los campos empleados son: título, palabras clave y texto completo. La búsqueda se limita a fuentes referidas a administración, gestión y empresa de familia; como los temas de mayor pertinencia para esta investigación, y al idioma español.

Se encontraron diecisiete trabajos en las fuentes consultadas. Cinco artículos fueron excluidos por falta de acceso a los textos completos para su lectura y análisis. Luego de la lectura de los trabajos, seis de estos se desestiman por no explicitar el desarrollo del proceso de elaboración del instrumento. Por lo cual, seis trabajos se incluyen en esta revisión al estar referidos a una descripción detallada del proceso de elaboración del protocolo familiar. A continuación, se presenta en la tabla 1 cómo queda integrada la selección de trabajos analizados.

Tabla 1. Autores y trabajos analizados

Autor/es (año)	Título del trabajo
Bermejo (2008)	Hacia la empresa familiar líder
Sánchez-Crespo-Casanova (2009)	El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución
Favier-Dubois, et. al. (2013)	El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución
González-Unzueta (2012)	Paso a paso para llegar al protocolo
Lucero-Bringas (2017)	El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria
Lanciani (2023)	Conflicto en las empresas de Familia

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los trabajos seleccionados es cualitativo del contenido, con una grilla comparativa de las fases o etapas del proceso desarrolladas por los autores seleccionados. Las preguntas que guían el análisis indagan sobre ¿cómo está dividido el proceso?; ¿quiénes son los actores que intervienen en el mismo?; ¿cuáles son las herramientas que acompañan el proceso?; ¿cuáles son las condiciones para iniciar el proceso?

3. Resultados

3.1. Concepto de protocolo familiar

El término protocolo familiar como tal fue acuñado por Gallo y Ward en 1991 y se inserta en la línea de los estudios de planificación estratégica a comienzo de los años ochenta en investigaciones sobre gobierno corporativo de las empresas familiares (Gallo y Tomaselli, 2006, p. 298). A partir de la revisión del estado del arte, se observa la multiplicidad de definiciones del instrumento. En este sentido, Gallo (1991, citado en Kantor, 2017) lo define como el conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de estos sistemas, para la continuidad con éxito de la empresa familiar. Se centra en que los miembros de los tres sistemas: familia, empresa y gestión y, especialmente la familia, estén informados sobre la empresa y conozcan el tipo y nivel de relaciones a mantener entre ellos.

Sosa de Irigoyen (2010), con una perspectiva jurídica, resalta la función normativa del protocolo que regula las relaciones profesionales y económicas entre familia y empresa. Masri (2013) observa que el documento regula las relaciones familiares y empresariales de socios que guardan vínculos familiares a través de pactos suscritos voluntariamente. Mientras que Lucero-Bringas (2017) se enfoca en identificarlo como una herramienta de gestión que vela por el buen funcionamiento del conjunto; y Arteaga y Menéndez-Requejo (2014, p. 6) entienden de la particularidad del instrumento como un documento a medida para cada una de las empresas familiares, que se logra a través de un proceso de consenso, diálogo y comprensión, en el que participa la familia.

Sanchez-Crespo-Casanova (2009) lo define como un proceso de comunicación intrafamiliar. Por su parte, Masri (2013, p. 188) lo identifica como “una herramienta que permite minimizar el conflicto, que deberá ser acompañado objetivamente por otros instrumentos y, por otro lado, deberá mantener el consenso familiar para su aceptación”. Siguiendo a Lucero-Bringas (2017), el protocolo familiar protege los intereses de la familia y de la empresa de familia en búsqueda del equilibrio entre ambos, estableciendo una serie de normas de convivencia entre sus miembros.

El instrumento identifica pautas que cumplen la función de identificar cuál es el rumbo que debe tomar la empresa y los comportamientos que deben tener los miembros de la misma ante diferentes situaciones a atravesar en cada etapa. Por ello, su principal función es la de regular las relaciones de la familia propietaria de la empresa (Valdés y Martínez, 2015, p. 8). Es así que se convierte en una herramienta de vital importancia a la hora de prevenir y resolver conflictos, ya que permite establecer de antemano cuáles son los comportamientos a seguir, o las decisiones que se deben tomar, según cual fuere la situación planteada. Entonces, el protocolo colabora con instaurar una cultura de la comunicación intrafamiliar, minimizando el conflicto, manteniendo el consenso y la cohesión entre familia - empresa. Sin embargo, los autores manifiestan que esto puede lograrse siempre y cuando esté acompañado por otros instrumentos legales (Lucero-Bringas, 2017), ya que en el ámbito jurídico el protocolo no tiene su naturaleza legal definida.

Autores como Molina-Sandoval (2014) sostienen la base contractual del protocolo que puede estructurarse como un legado, testamento o declaraciones unilaterales (v.gr., ofertas a término e irrevocables, títulos valores, etc.) determinantes de los fines sustanciales de las empresas familiares. A partir del aporte realizado por una investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, se incorporó mediante Decreto [D] 2962 del Poder Ejecutivo

[PE] provincia de Chaco (2019), el Departamento de Empresas de Familia a la estructura organizativa de la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio, cuyas acciones son, entre otras, la de inscribir los protocolos de empresas de familia. Esta fue la primera política de protección legal a las empresas familiares en Argentina, en el año 2019. El registro del protocolo familiar se encuentra regulado mediante la Disposición General [DG] 081 de Inspección General [IG] de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio de la Provincia del Chaco, (2019). En el mismo sentido la Provincia de Buenos Aires cuenta con la Resolución General 19/2021.

A partir de la revisión se entiende al protocolo de familia como una herramienta clave para la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. El protocolo surge de un proceso de reflexión y acuerdo de los miembros de la familia empresaria, plasmado en un documento. La elaboración del protocolo por la familia empresaria es un proceso que involucra a toda la familia y a profesionales especialistas que acompañan en los distintos aspectos a trabajar para llegar a acuerdos (Contadores, Administradores, Abogados, Psicólogos, Comunicadores, entre otros).

Sanchez-Crespo-Casanova (2009), Lucero-Bringas (2017) y Lanciani (2023) coinciden en la relevancia del proceso, indican que no es tan importante el resultado final como el recorrido que atraviesa la familia en su construcción. Proceso de reflexión que se materializa, finalmente, en acuerdos o pactos que buscan minimizar los conflictos en pos de la continuidad de la empresa.

3.2. Proceso de elaboración de protocolo familiar

A partir del análisis y en respuesta a los interrogantes guías, se observa que el proceso para elaborar el protocolo en cada empresa familiar no es uniforme. Puede variar dependiendo de la dinámica y características propias de cada empresa, de su ciclo de vida, grado generacional en el que se encuentre y, en especial, de las propias necesidades de la familia propietaria. Autores como Bermejo (2008), Sánchez-Crespo-Casanova (2009), González-Unzueta (2012), Favier-Dubois (2013), Lucero-Bringas (2017) y Lanciani (2023), entre otros, proponen diferentes fases o etapas para abordar el proceso de elaboración del protocolo familiar.

En este sentido, Bermejo (2008) presenta cuatro etapas generales: toma de conciencia sobre la necesidad de un protocolo; identificación de temas, alcances y principios; firma del documento y puesta en práctica.

Sánchez-Crespo-Casanova (2009) propone un plan de trabajo mancomunado entre la familia y asesores externos. En el proceso de preparación del protocolo familiar identifica tres fases: elaboración del diagnóstico; preparación de la encuesta de diagnóstico y primera reunión con la familia. En una segunda instancia comienza el trabajo de elaboración, en el que se desarrollan seis fases más: maduración del fundador, concienciación e información, negociación y adopción de acuerdos, cierre, ejecución y aprovechamiento del éxito.

En líneas similares, González-Unzueta (2012) identifica que el proceso de protocolización se compone de ocho fases: sensibilización de la familia y el fundador; diagnóstico de la situación de la familia empresaria; acuerdo sobre el modelo de trabajo; comienzo del proceso con reuniones individuales y grupales; discusión de los temas críticos y propuesta de soluciones; propuesta de protocolo; aprobación final del instrumento y seguimiento de su aplicación efectiva.

En términos generales, Favier-Dubois (2013, p. 199) sugiere el diagnóstico de la familia y de la empresa para realizar una primera evaluación sobre la viabilidad de la herramienta. En una primera etapa indica la designación de un asesor externo, realización de test previo, entrevistas individuales, encuestas, reuniones con la familia, elaboración de un listado de temas a analizar en el protocolo y aprobación plan de trabajo. En una segunda etapa indica la realización de propuestas del asesor externo, reuniones individuales y colectivas, negociación y construcción de consensos, elaboración de borradores, cierre y firma. Por último, en una tercera etapa, sugiere la ejecución legal, instrumental y material.

En su análisis, Lucero-Bringas (2017) destaca la importancia de un adecuado diagnóstico, recomienda el acompañamiento de un asesor externo para facilitar el proceso e identifica como cuestiones relevantes: la decisión del fundador o generación al mando de iniciar el trabajo, la necesidad de propiciar una visión compartida, mantener compromisos y respetar pautas a través de etapas de diálogo, negociación y acuerdos para concluir en la elaboración, firma y ejecución de la herramienta.

Lanciani (2023) plantea la necesidad de fijar objetivos del proceso, para el empresario (cliente) y para el profesional (consultor). El trabajo diagnóstico que debe ser personal, patrimonial y familiar lo plantea en cuatro etapas: relevamiento y búsqueda de la información (reuniones con el empresario a fin de recabar toda información y documentación necesaria); análisis de la documentación e información requerida (elaboración de informes internos sobre diversas situaciones que presenta la empresa); *feedback* con el cliente (poniendo a disposición primeros informes a la espera de su devolución) e informe final a disposición de la empresa. Posteriormente, propone trabajar sobre una pro-

puesta de continuidad, evaluando distintos escenarios posibles para el plan de acción y la posterior ejecución.

Al considerar las distintas propuestas mencionadas para el abordaje del proceso de protocolización en empresas de familia, se observa que los distintos autores proponen diferentes fases o etapas, las cuales varían en número (entre 4 y 8) y en contenido, debido a que algunos mencionan las condiciones propicias para el abordaje como instancia preliminar (maduración del fundador, sensibilización de la familia, decisión del fundador o generación a cargo). En relación a las etapas, los autores referenciados coinciden en los siguientes momentos de trabajo: sensibilización y concienciación de la familia y el fundador; diagnóstico; negociación y adopción de acuerdos; cierre y ejecución.

Con respecto a los actores claves, la mayoría de los autores coinciden en el trabajo mancomunado entre familia y consultores externos. Algunos de estos consideran a toda la familia y otros a ciertos miembros, como ser los parientes directos o por consanguinidad “que sean propietarios actuales o potenciales de las acciones” (Di Tullio, 2013, p. 529). En cuanto a los asesores externos, todos los autores coinciden en la necesidad de contar con una mirada ajena a la familia para dar objetividad al proceso y mediar en la resolución de conflictos, generar espacios de diálogo y acompañar facilitando la elaboración del instrumento. Sin embargo, advierten que son necesarias reuniones periódicas con la familia para favorecer un espacio de discusión y no protocolizar a distancia, también identifican la necesidad de una postura neutral (nunca asumiendo el rol de árbitro).

Por otra parte, como herramientas para el abordaje del trabajo resaltan la necesidad de negociaciones, acuerdos y consensos. La experiencia demuestra que la principal debilidad de las empresas familiares es la falta de comunicación, entonces es un aspecto que debe ser propiciado y cuidado, que les brindará herramientas para el largo plazo. Se deben presentar todos los temas que cubre el protocolo y la familia analizará y priorizará las cuestiones que considere relevantes, hasta llegar a un consenso sobre los tópicos que regularán el futuro de las relaciones entre la empresa y la familia.

Para el relevamiento de la información los autores proponen entrevistas individuales y grupales; test y encuestas. También señalan la necesidad del análisis de documentación e información, así como la elaboración de informes internos sobre diversas situaciones que presenta la empresa. Todos coinciden en el comienzo del proceso con una etapa diagnóstica.

En la tabla 2 se presenta un resumen producto de la comparación de metodologías revisadas en función de las etapas, actores, herramientas de releva-

miento de datos, condiciones para el abordaje y temas que se proponen en el proceso de protocolización.

Tabla 2. Comparativo metodologías de abordaje del protocolo

Categorías	Aspectos comunes	Aspectos diferentes
Etapas	Concientización y sensibilización - Diagnóstica- Negociación y acuerdos - Propuesta - Cierre y ejecución	Acuerdo sobre el modelo de trabajo - Seguimiento
Actores	Familia con acompañamiento de asesor externo	Algunos indican que no debe estar a cargo de toda la familia sino de los parientes directos o por consanguinidad que sean propietarios actuales o potenciales.
Herramientas de relevamiento de datos	Entrevistas individuales y grupales	Test - Encuestas
Condiciones para el abordaje	Anticiparse a situaciones que puedan ser conflictivas	Depende la situación que está atravesando cada empresa en particular
Temas a diagnosticar	Familia, empresa, propiedad	Si bien no se han encontrado diferencias respecto a los tres aspectos, pueden verse diferentes perspectivas en el tratamiento y profundización conforme la formación del profesional que acompaña.

Fuente: elaboración propia.

De la revisión surge que la etapa diagnóstica es un momento para entender la situación actual que vive la familia empresaria considerando tres ámbitos: familia, empresa y propiedad. Para una visión holística sobre las interacciones que se presentan entre los mismos, el modelo propuesto por Tagiuri y Davis (1996) brinda una base sobre el funcionamiento del sistema. El ámbito familiar se refiere a los lazos sanguíneos existentes entre los miembros, la empresa hace referencia al desempeño de las funciones propias de la organización y la propiedad incluye a los accionistas, es decir, aquellas personas, familiares o no, que a través de su capital financian el desarrollo de la empresa (Doderó, 2008).

El diagnóstico señala el punto de partida del proceso y la planificación. Si bien se consideran todos los temas que luego se desarrollarán en el protocolo,

los que surgen del diagnóstico son tratados con especial atención porque implican intereses que necesitan ser conciliados en su abordaje (González-Unzueta, 2012). Lanciani (2023) destaca la necesidad del asesor externo de conocer frente a qué empresa se encuentran. Es importante escuchar a todas las partes, para poder acordar. Es importante el proceso del relevamiento y búsqueda de la información; a través de reuniones con el empresario, miembros de la familia y recolección de toda la documentación necesaria. No hay mejor herramienta que un buen diagnóstico.

Es importante tener un método de trabajo sobre el cual ir ajustando los pasos a seguir, esto permite saber dónde se está parado, en las distintas fases del proceso. Para el diagnóstico es fundamental entender la política patrimonial de la empresa, el ciclo de vida de la misma, los riesgos e implicancias legales y qué entiende por patrimonio el propietario fundador, de manera que pueda entender hacia dónde va el mismo.

Reconociendo la etapa diagnóstica como el primer paso, necesario y relevante, en este proceso, tanto para la familia como para el profesional interviniente, se propone una forma de abordaje específica de esta etapa. La misma busca el reconocimiento del estado de situación en el que se encuentra el sistema empresa-familia-patrimonio, para el abordaje de la protocolización. La propuesta comprende tres momentos: exploratorio, descriptivo y síntesis, los cuales se resumen en la tabla 3.

Tabla 3. Esquema de la etapa diagnóstica

Etapa	Momentos	Aspectos Claves
Diagnóstica	Exploratorio	Sistema empresarial y familiar
	Descriptivo	Familia, empresa y propiedad
	Síntesis	Prioridades y consensos

Fuente: elaboración propia.

Cada momento conlleva diferentes actividades a realizar en cada uno, que serán descriptas a continuación:

A- Exploratorio

Se sostiene la importancia de relevar información que permita visualizar aquellos aspectos que identifican y describen el tipo de empresa familiar, su sistema

organizacional, la constitución familiar; situación que vive y ciclo de vida en el que se encuentran. Todo ello habla de la complejidad que debe enfrentarse y resolverse. Es relevante reconocer los actores familiares que cumplen un papel necesario en el consenso para futuros acuerdos. Asimismo, identificar el valor que le dan los miembros de la empresa familiar al proceso. La sumatoria de lo relevado conducirá a evaluar el grado de dificultad del proceso mismo y su planificación. Por ello, en esta instancia de trabajo se propone reflexionar sobre los diferentes aspectos constitutivos del protocolo, como los siguientes:

En primer lugar, se busca identificar los objetivos del proceso, para lo cual cabe preguntarse:

¿Cuáles son las necesidades de la familia y de la empresa? ¿Qué objetivos esperan lograr con el protocolo? ¿Qué problemas y retos esperan enfrentar en el futuro?

Identificar los valores y principios fundamentales de la empresa y de la familia propietaria.

Analizar los roles y responsabilidades de los miembros de la familia en la empresa. ¿Quiénes son las personas clave en el negocio? ¿Qué roles y responsabilidades tendrán los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

¿Cuáles son las políticas y procedimientos claros para la toma de decisiones y solución de conflictos? ¿Cómo se tomarán las decisiones importantes? ¿Qué sucede si hay desacuerdos entre la familia o entre la familia y los empleados? ¿Cómo se realizará la transferencia del control de la propiedad de la empresa entre generaciones? (plan de sucesión).

B- Descriptivo

En este momento se describe cada uno de los temas con la finalidad de llegar al estado de situación actual, con el objetivo de identificar las posibles debilidades y determinar las áreas que requieren modificaciones para lograr la viabilidad del protocolo. A continuación, se sintetiza en la tabla 4 los temas a abordar:

Tabla 4. Temas a trabajar en el momento descriptivo

Temas	Indicadores
Familia	Composición de la familia Historia familiar Expectativas familiares en relación a la empresa Expectativas a futuro de los hijos Conflictos familiares Comunicación intrafamiliar El patrimonio familiar
Empresa	Identificación de la visión, misión y valores Identificación de diferentes unidades de negocios Estructura orgánica: puestos y roles asumidos por los miembros de la familia en la empresa Políticas respecto al ingreso de familiares Evaluación de desempeño Política de remuneraciones Profesionalización de la gestión Sistemas de comunicación e información Órganos de gobierno y toma de decisiones Sistema de control Relaciones y límites entre familia y empresa Reglas de administración y buen gobierno
Propiedad	Forma en que se establecen las participaciones societarias Mecanismos de entrada y salida de socios Distribución de utilidades Derechos económicos de los socios

Fuente: Adaptado de Sánchez-Crespo-Casanova (2009), González-Unzueta (2012), Favier-Dubois et. al. (2013) y Lucero-Bringas (2017).

C- Síntesis

En este momento se busca plasmar para cada ámbito, y reconociendo las singularidades de cada empresa familiar, qué temas son relevantes y cuáles requieren ser tratados con urgencia, a fin de planificar el proceso de trabajo.

Para clasificar los temas, se considera urgente aquellos aspectos que no han sido abordados ni formalizados y que implican riesgos para la continuidad de la Empresa de familia. Por otra parte, son relevantes cuando fueron previamente abordados, lo que implica un grado de consenso y reconocimiento por el grupo familiar. Estos son necesarios para la organización y gestión de la empresa, pero no implican un riesgo en su continuidad en el corto plazo.

Cabe destacar que, si bien desde una propuesta teórica se ordena en tres momentos, ello no implica que no se superpongan desde el punto de vista

metodológico, en un proceso espiralado, no lineal. Para llegar a un buen diagnóstico es necesario integrar los diferentes momentos.

4. Conclusiones

Teniendo en cuenta la pregunta central de este trabajo de investigación: ¿cuáles son las características de los diferentes métodos para la elaboración del protocolo familiar?, se puede resaltar como principales conclusiones que, para el abordaje del proceso de protocolización en empresas de familia, los autores y profesionales proponen diferentes fases o etapas, las que varían en número y contenido. Algunos mencionan las condiciones propicias para el abordaje como instancia preliminar y las mismas dependen de cuál es la situación que está atravesando cada empresa en particular.

Existe una etapa diagnóstica inicial, la que permite relevar el estado de situación del sistema empresa-familia-patrimonio, considerándola como un paso clave para sentar las bases del proceso de elaboración del protocolo. En dicha etapa se requiere relevar información a partir de encuestas y entrevistas, para comprender el estado de situación actual. Los actores necesarios en el proceso deben ser los propietarios actuales y potenciales quienes serán los continuadores del negocio, acompañados de asesores/consultores.

En todo el proceso de protocolización se requiere del trabajo conjunto de los miembros de la familia quienes deberán consensuar, negociar y acordar cuestiones claves para la continuidad. Como contribución para el abordaje de la etapa diagnóstica se proponen tres momentos: uno exploratorio donde se realiza una primera aproximación, uno descriptivo para profundizar en los aspectos específicos de cada ámbito de la empresa de familia y, por último, uno de síntesis, donde se clasifican los temas de acuerdo a la relevancia y urgencia de su abordaje. La aplicación de una metodología ordenada y de pasos sistemáticos permite orientar a la familia empresaria en el proceso de elaboración del protocolo para darle una continuidad armónica a la empresa.

En este sentido, se propone como futura línea de investigación profundizar en las restantes etapas que componen el proceso de protocolización: negociación y acuerdos, propuesta, cierre y ejecución, e identificar los momentos que componen cada una de las mismas.

Como limitación del estudio se identifica el acceso restringido a los documentos completos en repositorios académicos, lo que no permite ampliar el alcance hacia una revisión sistemática de la literatura.

Declaración de conflictos de interés

No declaran.

Financiación

Secretaría de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional del Nordeste.

Contribución de cada autor

Adriana Chávez participó de la conceptualización del trabajo, el diseño de la metodología, la curación de datos y el análisis de la información, la visualización, redacción y revisión del trabajo publicado.

Mónica Canteros es responsable de la dirección y coordinación de la actividad investigadora. Participó de la conceptualización del trabajo, el diseño de la metodología, la redacción y revisión del trabajo publicado.

Mariana Valdés participó en la conceptualización del trabajo, el diseño de la metodología, la curación de datos y el análisis de la información, la visualización, redacción y revisión del trabajo publicado.

Uso de inteligencia artificial generativa (IAG)

Los autores declaran no haber empleado herramientas de IAG en la elaboración del presente trabajo.

Referencias

- Arteaga, R., y Menéndez-Requejo, S. (2014). *Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares*. Social Science Research Network. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2518938>
- Bermejo, M. (2008) *Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista*. Pearson.
- Decreto 2962 de 2019 [Poder Ejecutivo, Chaco (Argentina)]. Modificación de la estructura organizativa de la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio. 12 de agosto de 2019. <http://gestion.chaco.gov.ar/public/index>
- Disposición General 081 de 2019 [Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio, Chaco (Argentina)]. Por el cual se crea el Registro de Protocolo de Empresas de Familia y se determinan los requisitos de inscripción. 24 de octubre de 2019. <https://personasjuridicas.chaco.gov.ar/disposiciones/>
- Di Tullio, O. (2013). Alcances y obligatoriedad del protocolo. En E. M. Favier-Dubois (Ed.), *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución* (pp. 529-534). Ad-Hoc.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. (2ª ed.). El Ateneo.
- Favier-Dubois, E. M. (2013). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*. Ad Hoc.
- Gallo, M. A., y Tomaselli, S. (2006). Writing, implementing and maintaining family protocols. En P. Z. Poutziouris et al. (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 298-316). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847204394.00027>
- González-Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos. Paso a paso para llegar al protocolo*. Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Kantor, M. (2017). *La aplicación e importación del protocolo de familia en una empresa dedicada al rubro de la construcción* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba]. https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1582/1/TD_Kantor.pdf
- Lanciani, B. (16 de mayo 2023). *Conflicto en las empresas de familia* [Clase magistral]. Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Nacional del Nordeste.
- Lucero-Bringas, M. D. L. Á. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria* [Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina]. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141>

- Masri, V. S. (2013). El protocolo familiar y las pautas para su elaboración. En E. M. Favier Dubois (Ed.), *El protocolo de la empresa familiar: Elaboración, cláusulas y ejecución* (pp. 187-199). Ad-Hoc.
- Molina-Sandoval, C. A. (2014). *Empresas familiares. Herramientas de planificación y profesionalización*. Errepar.
- Resolución General 19 de 2021 [Inspección General de Justicia] Protocolos de Empresa Familiar. 20 de diciembre de 2021.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-19-2021-358386>
- Sánchez-Crespo-Casanova, A. (2009). *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.
- Sosa de Irigoyen, M. S. (2010). El protocolo de empresa familiar. Antecedentes y bases para su redacción. En E. M. Favier-Dubois (Ed.), *La empresa familiar: Encuadre general, marco legal e instrumentación* (pp. 235 - 277). Ad-Hoc.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16. https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_027.pdf
- Valdés, M., y Martínez, S. (5, 6 y 7 de agosto de 2015). *Principales características de la cultura organizacional a tener en cuenta en el diseño de un protocolo para la gestión de empresas de familia de Corrientes y Resistencia* [Ponencia]. 12º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: El trabajo en su laberinto. Nuevos y viejos desafíos. Buenos Aires, Argentina. https://aset.org.ar/congresos-anteriores/12/ponencias/17_Valdes.pdf

2025 por los autores; licencia otorgada a la revista Escritos Contables y de Administración. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>