

EMPRESA DE FAMILIA: ROL DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROTOCOLO
FAMILY BUSINESS: THE COMMUNICATION TO ADDRESS THE FAMILY PROTOCOL



Mariana Valdes - mariana.valdes@comunidad.unne.edu.ar -

ORCID 0009-0002-2562-8796

Adriana Chávez - adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar -

ORCID 0009-0009-9245-9620

Universidad Nacional del Nordeste

Categoría: Artículo Científico

Clasificación JEL: M100

Currículum Vitae Mariana Valdes

Licenciada en Administración-FCE-UNNE. Doctora en Administración-FCEyE-UNR, Título en trámite. Master Internacional en Responsabilidad Social Empresaria Individual y Ética organizacional- Centro Unesco para la Formación en Derechos Humanos, ciudadanía mundial y cultural de la Paz. Instituto Internacional de Estudios Globales para el Desarrollo Humano. España- Unión Europea. International University For Global Studies Belice. Instituto Universitario Europeo di Studi Sociali, Málaga, España. Diplomada Superior en Gestión y Administración de la Empresa de Familia. FCE-UNNE. Diplomada en Gestión Integral de la Calidad-FR Resistencia-UTN. Directora de la Carrera Licenciatura en Administración 2018-2022-FCE-UNNE. Becaria de Iniciación y Perfeccionamiento de la SGCyT-UNNE. Titular de la cátedra Sociología de las Organizaciones de la Licenciatura en Administración- FCE- UNNE. Adjunta interina DS Integración I. Organización Empresaria - FCE- UNNE. Docente-Investigadora del Programa de Incentivos. Categoría V. Investigadora (docente integrante) en Proyectos acreditados por la SCyT UNNE. Directora de Tesinas de grado de la Licenciatura en Administración y Relaciones Laborales de la FCE- UNNE. Integrante de Tribunales evaluadores de Defensa de Tesinas de grado y

posgrado y en Jurados en Concursos Públicos de Títulos, Antecedentes y Oposición. Autora y Co-autora de Trabajos de Investigación referidos a la Administración y Empresas de Familia.

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en el marco del Proyecto PDTs denominado "Protocolo Familiar una herramienta de sostenibilidad. Guía para el proceso de elaboración" (22MDO1) de la Universidad Nacional del Nordeste. Se identificó, en investigaciones previas, que la comunicación es un aspecto a fortalecer en las empresas familiares de la zona y clave para afrontar los diferentes acuerdos que constituyen un protocolo familiar.

La pregunta central de investigación fue: ¿Qué aspectos referidos a la comunicación organizacional de las empresas familiares es necesario analizar para abordar el protocolo familiar? La metodología empleada fue de diseño bibliográfico y exploratorio, utilizando la revisión sistemática de literatura (RSL). Se concluyó que es crucial realizar una etapa diagnóstica de la comunicación, que abarque aspectos tanto familiares como empresariales para abordar la protocolización.

Es esencial reconocer las diferencias entre estos aspectos para desarrollar una comunicación más efectiva y estrategias que fomenten la armonía y la continuidad de la empresa familiar durante todo el proceso de elaboración del protocolo. Posteriormente, se requiere adoptar un enfoque holístico que integre ambos aspectos, ya que los sistemas empresa-familia constituyen la identidad de una empresa familiar, estableciendo bases sólidas que promuevan la prosperidad y el crecimiento sostenible en el futuro.

Palabras clave

Empresa familiar. Comunicación. Protocolo.

Abstract

This study was conducted within the framework of the PDTs Project entitled "Family Protocol as a Sustainability Tool: A Guide for the Elaboration Process" (22MDO1) at the National University of the Northeast. Previous research identified communication as an area needing strengthening in family businesses in the region and as a key aspect in addressing the various agreements that constitute a family protocol.

The central research question was: "What aspects related to organizational communication in family businesses need to be analyzed to address the family protocol?" The methodology employed was bibliographic and exploratory design, utilizing systematic literature review (SLR). It was concluded that conducting a diagnostic stage of communication encompassing both family and business aspects is crucial for addressing protocolization.

Recognizing the differences between these aspects is essential for developing more effective communication and strategies that foster harmony and continuity within the family business throughout the protocol elaboration process. Subsequently, adopting a holistic approach that integrates both aspects is necessary, as business-family systems constitute the identity of a family business, establishing solid foundations that promote prosperity and sustainable growth in the future.

Keywords

Family business. Communication. Family Protocol

1.Introducción

El presente trabajo se enmarca dentro del PDTS "Protocolo Familiar una herramienta de sostenibilidad. Guía para el proceso de elaboración", acreditado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Nordeste. Este trabajo es la continuación de investigaciones realizadas por un equipo interdisciplinario que ha estado estudiando los aspectos sociológicos (cultura organizacional, conflictos, comunicación, traspaso generacional) de las Empresas de Familia de Chaco y Corrientes durante más de quince años. Estas investigaciones se han llevado a cabo debido a la relevancia de las Empresas de Familia en el desarrollo de la región y a la preocupación expresada por los miembros de estas empresas por su continuidad.

Dada la importancia de las Empresas de Familia en el contexto socioeconómico actual de las provincias de Chaco y Corrientes, es relevante conocer y comprender las características y realidades que las distinguen. La sucesión es un tema de gran interés, ya que el 60% de las Empresas de Familia se ven interrumpidas debido al proceso de cambio generacional. (Niethardt, 2012).

A partir de los resultados investigaciones previas sobre Empresas de Familia de Chaco y Corrientes (PI: 10/M004; PDTS: 14/M008; PI 17/M003), se ha comprobado empíricamente que la sucesión es un tema complejo y controvertido. Sorprendentemente, en el 90% de los casos estudiados, se observa que la sucesión es un asunto tabú y, además, la mayoría de las empresas no llevan a cabo acciones o planificaciones para abordar un protocolo familiar como herramienta de gestión para enfrentar esta problemática.

Estos hallazgos resaltan la gran relevancia del protocolo familiar como algo fundamental para abordar la sucesión en las Empresas de Familia y, en particular, en el contexto de esta investigación. Es imperativo reconocer que la implementación adecuada de un protocolo

familiar no sólo implica aspectos legales y estructurales, sino también la comunicación clara y efectiva entre los miembros de la familia y la organización.

Al comprender las realidades y singularidades de las Empresas de Familia en Chaco y Corrientes, en esta instancia del trabajo podremos identificar, a partir de una revisión bibliográfica, los aspectos comunicacionales claves a trabajar para facilitar la implementación del protocolo familiar, con el fin de contribuir a su continuidad y sostenibilidad.

Por tal motivo, el objetivo que guía el estudio es identificar qué aspectos relacionados a la comunicación analizar para abordar el protocolo familiar.

Como principales conclusiones se puede mencionar que la comunicación es fundamental en el desarrollo del protocolo familiar, el cual surge de la reflexión y consenso entre los miembros de la familia empresaria. Es crucial realizar un diagnóstico de la comunicación, considerando aspectos tanto familiares como empresariales, para desarrollar estrategias efectivas que promuevan la armonía y continuidad de la empresa familiar. Es esencial reconocer las diferencias entre estos aspectos para desarrollar una comunicación más efectiva y estrategias que fomenten la armonía y la continuidad de la empresa familiar durante todo el proceso de elaboración del protocolo. Posteriormente, se requiere integrar ambos aspectos en un enfoque holístico, entendiendo que de esta manera se establecen bases sólidas para la prosperidad y crecimiento sostenible, siendo clave para lograr una mayor adhesión al protocolo y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

A partir del recorrido de la bibliografía, se evidencia como principal hallazgo en relación al objeto de investigación que en el protocolo, existe un vacío en el tratamiento/análisis de la comunicación. Por lo tanto, se identifica una línea temática para futuras investigaciones en este campo específico, con el propósito de llenar la brecha y ampliar el conocimiento en el área de la comunicación en el contexto del protocolo familiar.

2.Marco Teórico

El presente estudio se centra en el análisis de las Empresas de Familia, poniendo énfasis en la importancia de la comunicación organizacional para la construcción del protocolo familiar. Al explorar estos conceptos claves, se busca proporcionar una base teórica sólida que permita comprender las dinámicas internas de dichas organizaciones y a partir de ello, identificar aspectos cruciales de la comunicación organizacional que, han de ser abordados teniendo en cuenta la complejidad de la Empresa de Familia, atravesada por los diferentes sistemas que la integran (Propiedad - Familia - Empresa) y que cobran aún más relevancia en las instancias de protocolización.

2.1 Empresas de Familia

Teniendo en cuenta las diversas definiciones de Empresas de Familia que proponen autores como Dodero, Ward, Lansberg, Leach, Favier-Dubois y Gallo, se pueden identificar coincidencias en conceptos claves como la propiedad, la gestión y el control de la empresa en manos de una unidad familiar.

Estas organizaciones se caracterizan por ser unidades económicas en las que los miembros de una familia nuclear o provenientes de un mismo tronco tienen el poder de tomar decisiones (mayoría patrimonial) y la intención de mantener su identidad a través de las generaciones (Canteros y Valdés, 2017).

Debido a la interacción constante entre la familia y la empresa, en las relaciones entre sus miembros se entrelazan aspectos emocionales relacionados con la familia y aspectos vinculados con la empresa. Además, se suma la diferencia generacional entre los integrantes, quienes pueden tener distintas perspectivas sobre el negocio, la realidad y el futuro.

Una herramienta que permite analizar esta realidad es la teoría de los tres círculos propuesta por Tagiuri y Davis (1996) que explica la interacción que se presenta en una empresa de familia ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: familia, propiedad y empresa. La identidad de las Empresas de Familia configura un sistema social complejo, donde el primer círculo se refiere a los lazos sanguíneos existentes entre los miembros. El segundo a los accionistas, es decir aquellas personas, familiares o no, que a través de su capital financian el desarrollo de la empresa y el tercero hace referencia al desempeño de las funciones propias de la empresa.

La interacción entre los tres círculos origina siete grupos de interés diferentes relacionados con la empresa familiar, cada uno con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo conforme varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias.

Esto significa un desafío para la gestión dado que, al combinarse los grupos, con finalidades diferentes: armonía (familia), rendimiento (propiedad) y rentabilidad (empresa), en un ente, el funcionamiento de cada uno demanda de la administración diferentes enfoques que deben equilibrarse en pos de la continuidad. Entonces, como señalan Díaz Guzmán y Fuentes García (2013: 95) “A diferencia de las empresas no familiares que basan su éxito solo en la rentabilidad, las organizaciones familiares lo sostienen en su armonía familiar a la par de su rentabilidad”.

Este tipo de empresas es relevante a nivel social y económico en todo el mundo. En Argentina, se estima que un 70% de las empresas en actividad son familiares (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, 2023) con altas tasas de incidencia en la generación de empleo y

en el producto bruto interno de las economías donde se encuentran inmersas. Pero se encuentran amenazadas por altas tasas de desaparición.

2.2 Comunicación en la Empresa de Familia

Las debilidades de las empresas familiares las hacen vulnerables; se estima que entre un 60 y 70% de las empresas familiares desaparecen al atravesar el primer traspaso generacional (Kaplún, 2007; Niethardt, 2012).

La literatura indica que las principales razones de su desaparición son la falta de planificación, de protocolos y de procedimientos formalizados, la escasa profesionalización y el manejo inapropiado de los conflictos familiares que son volcados al negocio (IADEF, 2021). Gisbert Soler y García Tripiana (2014) indican que solo el 20% de las empresas familiares que desaparecen es debido a causas inherentes al negocio. En la mayoría de los casos se debe a contrariedades de índole familiar más que empresarial (Lucero Bringas, 2017). Según Ward (1987) en el 60% de los casos el fracaso se debe a dificultades y conflictos familiares que alteran la armonía en la organización familiar.

En esta línea Díaz Guzmán y Fuentes García (2013: 97) señalan:

“Para Valda (2011) es prácticamente imposible pensar en una empresa familiar exitosa que no haya aprendido a construir su armonía familiar y haya fijado previamente pautas para la gestión de conflictos a manera de asegurar la sustentabilidad de la empresa en términos de rentabilidad y de la familia cómo núcleo de crecimiento social y afectivo de sus miembros. Los negocios que mejor funcionan son los que poseen un sistema para resolver conflictos dentro del ambiente familiar y empresarial (Garrigues, s.f.). Los conflictos son comunes en las empresas familiares por lo que hay que aprender a resolverlos o en su caso prevenirlos, pero es un hecho que se deben encarar ya que, de no resolverse, con el tiempo terminan agravándose llegando incluso a la destrucción de la empresa (Doderó, 2007). De ahí la importancia de tener una herramienta que nos permita alcanzar y conservar la armonía en la empresa familiar: la comunicación (Lamanna, s.f).”

En este sentido, la comunicación es un factor clave a ser trabajado al buscar la continuidad de las empresas familiares. En cualquier organización la comunicación es clave para la gestión, en los negocios familiares es una herramienta para consensuar normas que permitan regular la relación de la familia con la empresa. En este ámbito es relevante separar los temas laborales de los familiares. Según Doderó (2011), el líder de la empresa es el que tiene la responsabilidad de conseguir una verdadera y eficaz comunicación.

El éxito de una empresa familiar depende de lograr el equilibrio en la familia y mantener la rentabilidad de la empresa, lo que representa un desafío para los líderes. La armonía es crucial

para el éxito de la empresa familiar, ya que implica el afecto y la buena correspondencia entre los miembros de la familia empresaria para garantizar el buen funcionamiento del negocio. Es importante aprender a resolver conflictos o prevenirlos, ya que tienden a empeorar con el tiempo, incluso llegando a la destrucción de la empresa. (Díaz Guzmán y Fuentes García, 2013: 3)

La comunicación es vista por algunos autores como una debilidad de las empresas familiares. Sánchez Crespo Casanova (2009) señala que el problema de la empresa familiar es la "ausencia de comunicación". Tartabini (2007: 2) indica que la mala comunicación es una de las causas generalizadas de conflicto en las empresas familiares. No solamente se trata de problemas de comunicación en lo relacionado con la gestión, provenientes de errores de información o del enfoque del negocio, sino también y muy especialmente, de los sentimientos de los miembros familiares, que traen consigo toda una historia de expectativas, presunciones, rencores e insatisfacción que perjudican una conversación abierta. El lema "de eso no se habla" impide cualquier posibilidad de consenso.

Belausteguigoitia (2012: 111) menciona que es irónico que, aunque muchos miembros de las familias pasen juntos mucho tiempo no exista buena comunicación entre ellos. En empresas familiares se abusa de la comunicación verbal; aunque eficaz, en ocasiones resulta imprecisa.

Niethardt (2012) señala que la interacción constante de los familiares dentro de la empresa hace necesaria una comunicación más racional y menos afectiva, ya que una mala o nula comunicación trae consigo rupturas de índole familiar y problemas de tipo empresarial, por lo que sugiere trabajar en la comunicación efectiva. En el mismo sentido, Belausteguigoitia (2012: 111) recomienda para mejorar la comunicación: escuchar activamente, elegir el medio de comunicación adecuado y establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad.

Tartabini (2007) indica como factores claves en las relaciones familiares al intercambio de información y la comunicación abierta. Sin embargo, el rol de la comunicación en las empresas de este tipo suele ser bastante ineficaz; no existe oportunidad de intercomunicarse y, por tanto, no se recibe el efecto beneficioso de una valoración crítica sobre estrategias y gestión.

En la actualidad, existen diversas herramientas de las que los negocios familiares se pueden valer para mejorar su armonía y comunicación. Entre ellas encontramos el protocolo familiar, la asamblea familiar, el consejo de familia, entre otras. A los fines del trabajo se profundizará en la primera.

2.3 Protocolo Familiar

El protocolo familiar en el campo de la empresa familiar se comienza a estudiar en los años ochenta, en investigaciones sobre gobierno corporativo de las empresas familiares; los pioneros en su estudio fueron los investigadores Gallo y Ward (Gallo y Tomaselli, 2006: 298).

La primera definición de Gallo en 1991 señalaba al instrumento como:

“Conjunto de metas para la familia y la empresa, y reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de estos sistemas, que busca continuidad con éxito de la empresa familiar y busca que los miembros de los tres sistemas: familia, empresa y gestión y, especialmente la familia, estén bien informados sobre la empresa y conozcan el tipo y nivel de relaciones a mantener entre ellos.” (Gallo 1991, como se citó en Kantor 2017).

A partir de la revisión del estado del arte sobre el tema, pudimos observar la multiplicidad de definiciones del instrumento, que se presentan en la Tabla 1.

Autor y año	Definición
Decreto Real 71/2007 (como se citó en Tartabini, 2007)	Conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad, en la que tengan un interés común, en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.
Sosa de Irigoyen (2010: 238)	Normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, que tiene como principal objetivo preservar la continuidad de la empresa familiar.
Trevinyo Rodríguez (2010)	Acuerdo sobre las distintas temáticas relacionadas a la empresa y la familia, que trata también la relación recíproca entre estas dos entidades y lleva implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia.
Hernández, 2011 (como se citó en Díaz Guzmán y Fuentes García, 2013)	Instrumento que permite regular las relaciones de los familiares de una misma empresa por medio de acuerdos voluntarios, cuyo principal objetivo es garantizar la continuidad de la empresa en la siguiente generación de manera exitosa
Josep Tápies (2011)	Documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos que regulan la relación empresa familia, cuya misión es mantener y reforzar la unidad familiar y el compromiso hacia el éxito de la empresa a través de las generaciones.
Masri (2011)	Documento donde se plasman los pactos suscritos voluntariamente por los socios que guardan vínculos familiares, respecto de una sociedad; y tiende a regular las relaciones familiares y empresariales que afectan a la entidad habida cuenta de la condición simultánea de propietario, familiar y administrador.
Arteaga y Menéndez-Requejo (2014: 6)	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.

Lucero Bringas (2017: 76)	Herramienta que permite gestionar la familia y la empresa, como así también las relaciones que surjan de ellas, siendo su objetivo principal velar por el buen funcionamiento del conjunto orientado a la unidad familiar y al crecimiento sustentable y sostenible de la empresa familiar en el tiempo.
Dodero (2019)	Instrumento marco, que clarifica la interacción de la familia con la empresa y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias.
Canteros y Vallejos (2020)	Herramienta que, en un proceso de construcción familiar, conduce a la familia empresaria a establecer cláusulas consensuadas respecto a la su organización, la prevención de conflictos y la resolución de tomas de decisiones. En otras palabras, se trata de un instrumento en donde se consensúan factores que hacen a la estabilidad y continuidad de la empresa familiar.

Tabla 1. Definiciones de Protocolo Familiar
Fuente: Elaboración propia (2024)

Se desprende del análisis de las definiciones expuestas, que el Protocolo Familiar protege los intereses de la familia y de la empresa en búsqueda del equilibrio entre ambos, estableciendo una serie de normas de convivencia entre los miembros.

En el mencionado instrumento, se plasman pautas que cumplen la función de señalar cuál es el rumbo que debe tomar la empresa y los comportamientos que deben tener los miembros 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 y es así, que se convierte en una herramienta de vital importancia a la hora de prevenir y resolver conflictos, permitiendo establecer de antemano cuáles son los comportamientos a seguir, o las decisiones que se deben tomar, según cual fuere la situación planteada.

A partir de la revisión entendemos 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. (PDTS 2023 MDO1). Como señala Sánchez Crespo Casanova (2009), sirve como proceso de comunicación intrafamiliar, minimizando el conflicto, manteniendo el consenso y la cohesión familia - empresa. Sin embargo, los autores también manifiestan que esto puede lograrse siempre y cuando esté acompañado por otros instrumentos legales.

2.4 Protocolo familiar y comunicación en las empresas familiares de Chaco y Corrientes

En Chaco, según un estudio exploratorio realizado en 2020 por la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio y el IADEF, se observó que las empresas

familiares de la provincia se encuentran en estadio de primera generación y la dirección es ejercida en un 90,9 % por miembros familiares, las decisiones son tomadas por la generación a cargo (78,6%) y en menor medida otras generaciones intervienen en la gestión. De las empresas que planifican realizar cambios en los próximos años, podemos observar que el 50,8% prevé el traspaso de la empresa a futuras generaciones, el 23,1% prevé realizar cambios en la propiedad y el 15,5% anticipa que realizará fusión/escisión con otras sociedades (Colombo, Vargas y Vallejos, 2020).

Sin embargo, se observa que entre las empresas encuestadas el 76% no cuenta con una planificación de esos cambios, pero un 42% prevé realizarlos en el futuro.

Los datos expuestos coinciden con observaciones previas realizadas en empresas de Resistencia y Corrientes donde se observó que una de las principales debilidades para la continuidad de las Empresas de familia era la falta de previsión y planificación. Asimismo, se observó que las áreas que podrían poner en riesgo la continuidad de la gestión, en la medida que no se las tratase oportunamente, eran la declaración de la visión, misión, y valores; la definición y asignación de roles, funciones y tareas; la implementación de una política de dividendos y sistema de incorporación de nuevos miembros; la determinación de criterios de resolución de conflictos y la comunicación (Valdes y Martínez, 2015).

Como señala Jabornniski (2023: 25) “las empresas de familias chaqueñas se caracterizan por no contar con un protocolo familiar para dar respuesta a los problemas de titularidad, sucesión y gobierno de la empresa. A pesar de que la elaboración de este instrumento mitigaría la existencia de potenciales conflictos y de los existentes, también sería un plan de acción para la continuidad de este tipo de empresa. Esto se funda en el hecho de que si bien este tipo de empresas tiene la intención y la voluntad de que esta perdure en el tiempo, esto no es suficiente si no viene acompañado de una planificación.”

Por otra parte, respecto a la comunicación interna Greco señala:

“El 46,25% de las empresas analizadas se refieren a aspectos relacionados con la obtención de información y la forma de comunicación en la empresa, sustentada en la informalidad, con indicios frágiles de la existencia de canales de comunicación, por ejemplo, reuniones periódicas de directivos con el personal, trabajos en equipo, pero sin la presencia de procesos definidos y necesarios que soporten la gestión. El “comentario directo” reemplaza, en gran medida, a los canales formales de comunicación.” (Greco, 2024: 62).

En este contexto, la comunicación organizacional es relevante en el funcionamiento de las Empresas de Familia y en la implementación efectiva del protocolo familiar. Una comunicación efectiva y transparente entre los miembros de la familia y la organización promueve la comprensión mutua, fortalece las relaciones y facilita la toma de decisiones

informadas. Además, una comunicación adecuada también contribuye a la resolución adecuada de conflictos y a la creación de un clima organizacional favorable.

En este sentido,

“una de las mejores formas de garantizar la armonía familiar es a través de la formalización de los canales de comunicación por medio del establecimiento de reglas claras”, lo que de acuerdo a Fundación Nexia (2007) “en el ámbito documental se traslada en la redacción del protocolo familiar; y en el ámbito de gobierno, en la creación de la asamblea y el consejo de familia”. (Díaz Guzmán y Fuentes García, 2013: 3).

De lo anterior, podemos derivar que la comunicación organizacional y el protocolo familiar son elementos interrelacionados y de vital importancia en las Empresas de Familia. Su implementación exitosa no sólo regula aspectos clave de la organización, sino que también fortalece la estructura y gobernanza de la empresa, permitiendo una transición generacional fluida y una gestión eficiente. Al comprender y fomentar una comunicación efectiva, transparente y adecuada, se sientan las bases para la continuidad de estas organizaciones en el tiempo.

La relación entre la comunicación organizacional y el protocolo familiar en las Empresas de Familia es fundamental para regular aspectos clave como la sucesión, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación entre los miembros familiares y la organización. El protocolo familiar, siendo una herramienta de gestión específicamente diseñada para estas empresas, desempeña un papel crucial en fortalecer la estructura y gobernanza de la organización, permitiendo una transición generacional fluida y una gestión eficiente.

3. Metodología

Para el cumplimiento del objetivo general de este trabajo de investigación, se llevó adelante un estudio bibliográfico, exploratorio y descriptivo siguiendo un enfoque cualitativo. Bibliográfico, porque el cumplimiento de nuestro objetivo demandó un proceso metódico de búsqueda, recopilación y sistematización de la información con la consiguiente selección de autores de referencia y propuestas teóricas que permitió identificar los aspectos de la comunicación organizacional a analizar en las Empresas de Familia, para abordar el Protocolo Familiar.

Para la búsqueda sistematizada de información se utilizaron como palabras claves: empresa de familia - comunicación organizacional - protocolo familiar "empresa de familia" AND "comunicación organizacional" - "protocolo familiar" AND "comunicación organizacional". Este rastreo se llevó a cabo en el buscador académico *Google Scholar* y los repositorios: Redalyc,

Scielo, Dialnet, Scopus, relacionados al ámbito de la gestión empresarial, de las ciencias sociales y de la administración.

El diseño fue exploratorio dado que el objeto es un fenómeno poco estudiado en el ámbito donde se desarrolla el trabajo (ciudad de Resistencia), por lo que fue necesario construir una matriz de pre-comprensión modelizante que permitiera identificar qué aspectos de la comunicación organizacional en las empresas de familia son relevantes para el protocolo familiar.

Por otra parte, fue descriptivo ya que se buscó identificar las características de la comunicación organizacional para el protocolo familiar, a partir de la mirada de los diferentes autores de referencia.

El enfoque fue cualitativo debido a que en la búsqueda y análisis de las fuentes de información y bibliografía relevante, se elaboraron categorías de análisis para abordar el objeto de estudio.

4. Desarrollo

La comunicación organizacional, también conocida como comunicación interna (en adelante se emplearán como sinónimos), comprende todos los actos comunicativos que se dan dentro de una organización. Según Franklin y Krieger (2012:237), la organización es una "colectividad social que se produce, reproduce y transforma a través de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros". En otras palabras, las organizaciones sólo existen en la medida en que sus miembros las crean mediante el discurso.

Chiavenato (2009) define la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. La comunicación puede fluir tanto a través de la estructura formal como de la informal, descendiendo o ascendiendo a lo largo de los niveles jerárquicos o moviéndose en dirección lateral u horizontal.

Para Andrade (2005: 6) la comunicación organizacional, siguiendo a Berlo (s/f), "es un proceso social fundamental", entendido como el "conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos". Dependiendo de los públicos a los que se dirige podemos distinguir dos categorías: interna y externa. A los fines de este trabajo, la comunicación interna:

"Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales." (Andrade, 2005: 17).

La comunicación interna desempeña un papel fundamental en la gestión empresarial, ya que “genera confianza entre los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y contribuye a la reproducción de su cultura” (Brandolini y Frigoli, 2008: 21). En una empresa, todo comunica.

“La comunicación interna se dirige en primera instancia al público interno, como las líneas operativas, los mandos medios, los gerentes y los directores, con el objetivo de unificar significados, proporcionar claridad y sentido al trabajo, generar pertenencia y preparar a cada empleado como "vocero" de la organización a la que pertenece.” (Brandolini y Frigoli, 2008: 9).

En la misma línea, Wuersch et al. (2023 en Baumgart, Bell y Wiid, 2024) señalan que la comunicación interna tiene un propósito más amplio que simplemente transmitir la información necesaria para que los empleados realicen sus tareas. También atiende las necesidades sociales de los empleados y puede impactar en su satisfacción laboral, motivación, compromiso y productividad.

Es importante tener en cuenta que la comunicación organizacional, al igual que la interpersonal, no es perfecta y se transforma a lo largo del proceso, lo que puede llevar a que el destinatario reciba un mensaje diferente al enviado originalmente. Por lo tanto, una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Según Brandolini y Frigoli (2008), lograr una comunicación interna eficaz se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

La comunicación organizacional es clave en el funcionamiento de una organización, ya que influye en la generación de confianza, la productividad y la armonía laboral.

Para desarrollar una comunicación interna efectiva, el sistema de comunicación requiere ser analizado objeto de conocer su realidad. Brandolini y Frigoli (2008) proponen seguir un proceso cíclico de diagnóstico y evaluación de la situación actual para el desarrollo de las comunicaciones internas, que conste de cinco etapas: pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento. Mestanza, Molina y Fernández (1999: 2) proponen otro método, la auditoría de comunicación interna para detectar disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. “De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna”. Ambos métodos proponen inicialmente un diagnóstico. Éste ofrece una visión general de la situación de la comunicación en un momento dado.

“Es una evaluación en la que se mide, utilizando herramientas cualitativas y/o cuantitativas, en qué punto se encuentra la compañía en relación con su comunicación interna” (Brandolini y Frigoli, 2008: 45). Mestanza, Molina y Fernández (1999) señalan que el diagnóstico es el primer paso del plan de comunicación interna de una organización. Debe dar a conocer los

modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan y con qué eficacia, qué información se da y cuál no. Esta primera fase informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa.

En cuanto a los ámbitos que se deben analizar para conocer la situación de la empresa, Brandolini y Frigoli (2008) listan, sin ser exhaustivos: Origen de la empresa y sector industrial, Misión, Visión y Valores, Servicio o producto que comercializa, Clientes, Competencia, Estructura organizacional, Cambios recientes, Tamaño, Distribución geográfica, Características demográficas del personal, Responsable de comunicación interna, Sistema de comunicación interna, Canales, Públicos, Acciones implementadas, Capacitación, Necesidades de apoyo, Perspectiva sobre la comunicación en la empresa.

Mestanza, Molina y Fernández (1999) sugieren observar el presupuesto asignado a la gestión de la comunicación interna, los costes, el clima laboral y nivel de satisfacción de los empleados, los problemas de comunicación, la percepción que el público interno tiene de la empresa y los estados de opinión sobre temas fundamentales, las necesidades de información, los contenidos, los canales, las audiencias.

Otros autores, como Franklin-Fincowsky y Krieger (2012) sugieren distintas variables para evaluar las comunicaciones desde el punto de vista organizacional, como: Diseño organizacional, Proceso comunicativo, Canales formales e informales, Eficacia de las comunicaciones, Grado de desarrollo de los sistemas de información.

Si se pone foco en el diagnóstico de la comunicación en empresas familiares, los autores emplean diversas perspectivas, algunos como Dueñas, Franco y de la Vega González (2018) se enfocan, siguiendo la misma línea desarrollada previamente, en la comunicación organizacional estratégica, estudiando variables como: Importancia de la comunicación en diversos ámbitos: interno, de marketing, identidad e imagen, de crisis; Inversión en comunicación; Encargado de las tareas de gestión comunicacional (interna y externa), Objetivos de Comunicación; Existencia de programas planificados de Comunicación Corporativa; Herramientas de comunicación interna y externa empleadas.

Otros autores utilizan variables que abordan la situación particular de las empresas familiares. Díaz Guzmán y Fuentes García (2013) analizan la relación entre comunicación y armonía familiar y observan las variables: (1) office, (2) internet, (3) comunicación entre familiares, (4) nivel de comunicación entre familiares, (5) plan de comunicación formal, (6) comunicación familia-empresa, (7) reunión familiar formal, (8) solución ganar-ganar, (9) comunicación rápida y oportuna, (10) comunicación familiar y no familiar hacia los niveles inferiores de la empresa, (11) comunicación familiar y no familiar hacia los niveles superiores de la empresa, (12) barreras de comunicación.

Otra forma de analizar la comunicación en las empresas familiares es a través de la teoría de la comunicación familiar de Koerner y Fitzpatrick (1994, citado en Schell, Wolff y Moog, 2023) que explica cómo las familias comparten información a niveles interpersonales y enfatiza la importancia de los esquemas relacionales familiares. Un esquema relacional describe el conocimiento que un individuo tiene sobre sí mismo, otras personas y las relaciones entre diferentes personas. Este conocimiento también influye en las interacciones entre diferentes individuos. Un esquema relacional también puede describirse como un tipo de mapa que guía comportamientos debido a los esquemas de los que un individuo es consciente.

Tapia (2008), siguiendo a McLeod y Chaffee (1972), Fitzpatrick y Ritchie (1994), señala que una de las cuestiones relevantes a analizar son los patrones de comunicación familiar, en dos tipos de orientaciones: a las conversaciones y a la conformidad. Estas dos orientaciones interactúan entre sí, creando cuatro tipos de familias que difieren y presentan diferentes características. Es así que tenemos familias pluralistas, consensuales, laissez faire y protectoras.

“Al analizar Fitzpatrick y Ritchie (1994) una muestra de 169 familias; encontraron una relación clara en esta tipología y la Comunicación Familiar definida en las dimensiones Orientación hacia la conversación y Orientación hacia la conformidad.

- Las Familias Consensuales, están guiadas por padres que están dentro de la categoría Tradicional;
- Las Familias Pluralistas, los padres de estas familias están dentro la categoría Independiente;
- Las Familias Protectoras, son las familias Separadas; y,
- Las Familias Laissez – Faire, son padres Separados, Independientes o Mixtos. “

(Tapia, 2008:9)

Los esquemas de la comunicación familiar influyen en la atención y percepción, memoria de mensajes, las inferencias comunicativas de los comportamientos y resultados psicosociales. En el diagnóstico de la comunicación de las empresas familiares, Kopita (2011) sugiere preguntas como:

“¿Cómo es su modo de comunicarse con los demás en la familia y en la empresa? Indique qué medios utiliza.

¿Tienen espacios de comunicación y de información especialmente instaurados a tales efectos en la empresa?

¿Cree que hay problemas de comunicación entre los integrantes de la familia?

¿De qué modo cree que ello impacta en la empresa?

¿Hay algún integrante de la familia que sea poco comunicativo o se reserve información importante de la empresa? ¿A qué lo atribuye?

¿Se producen situaciones de violencia verbal en los encuentros familiares? ¿Quién se comunica de esa manera? ¿A qué lo atribuye?

¿Considera que puede haber malentendidos entre los integrantes de la empresa familiar y como consecuencia de ello les está impidiendo resolver otros temas importantes?”

(Kopita, 2011: 139, en Favier-Dubois et al., 2011).

La comprensión de estos aspectos es fundamental para promover una comunicación abierta y efectiva, tanto en el ámbito familiar como en el empresarial.

La comunicación en el contexto del protocolo familiar en empresas de familia es fundamental debido a las particularidades únicas que se presentan en estas organizaciones. En este contexto, el protocolo familiar es un instrumento que amplía las posibilidades de las relaciones entre la propiedad y la gestión del negocio. Este acuerdo se sustenta en la comunicación, recoge normas y códigos de conducta a los que se adhieren todos los miembros de la familia de mutuo acuerdo, permitiendo profesionalizar la manera en la que gestionan el negocio. Es esencial comprender que cada familia empresaria es un caso particular y, por lo tanto, debería tener su propio protocolo particular y un sistema comunicacional adaptado a sus necesidades específicas.

Considerando los diferentes autores, el diagnóstico comunicacional de la empresa familiar para el abordaje del protocolo, debería trabajar sobre los siguientes aspectos:

Familiares:

- Comunicación existente: Dinámica de la comunicación familiar, nivel de comunicación, comunicación familia-empresa, patrones de comunicación familiar.
- Profesionalización de la comunicación: espacios de comunicación, reunión familiar formal, comunicación familiar y no familiar hacia los niveles inferiores y superiores de la empresa.

Empresariales:

- Comunicación existente: medios y su eficacia, canales, acciones implementadas, sistema de comunicación interna, herramientas de comunicación interna y externa empleadas. necesidades de información, qué información se da y cuál no, perspectiva sobre la comunicación en la empresa, problemas de comunicación.
- Profesionalización de la comunicación responsable de comunicación interna, asignación de presupuesto a la gestión de la comunicación interna, identidad e imagen, inversión en comunicación, los objetivos de comunicación, la existencia de programas planificados de comunicación corporativa y las herramientas de comunicación interna y externa empleadas.

5. Conclusiones

En proyectos anteriores, se ha identificado que la comunicación es un aspecto que requiere fortalecimiento en las empresas familiares de la zona, siendo también uno de los pilares fundamentales para abordar los diversos acuerdos que conforman un protocolo familiar. En respuesta a la pregunta central de investigación y en cumplimiento del objetivo de este trabajo, se puede resumir que la comunicación desempeña un papel crucial en el enfoque del protocolo familiar. Dado que el protocolo surge de un proceso de reflexión y consenso entre los miembros de la familia empresarial, el cual queda plasmado en un documento.

Tras revisar la literatura sobre protocolo y comunicación organizacional en empresas familiares, se llegó a la conclusión de que para abordar la protocolización es crucial realizar una etapa diagnóstica de la comunicación que abarque aspectos tanto familiares como empresariales. En una primera fase de análisis, es esencial reconocer las diferencias entre estos aspectos para desarrollar una comunicación más efectiva y estrategias que fomenten la armonía y la continuidad de la empresa familiar durante todo el proceso de elaboración del protocolo.

No obstante, posteriormente se requiere adoptar un enfoque holístico que integre ambos aspectos, ya que los sistemas empresa-familia constituyen la identidad de una empresa familiar. De esta manera, se pueden establecer bases sólidas que promuevan la prosperidad y el crecimiento sostenible en el futuro. Comprender y abordar estas dinámicas de manera integral durante la elaboración del protocolo familiar podría ser una estrategia para lograr una mayor adhesión al mismo y sentar las bases para la sostenibilidad a largo plazo.

A partir del recorrido de la bibliografía, se evidencia como principal hallazgo en relación al objeto de investigación, que existe un vacío en el tratamiento de los autores respecto al rol de la comunicación en el desarrollo del protocolo familiar. Por lo tanto, se identifica una línea temática para futuras investigaciones en este campo específico, con el propósito de llenar la brecha y ampliar el conocimiento en el área de la comunicación interna en el contexto del protocolo familiar.

6. Referencias

- Andrade, Horacio. (2005) Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo, España.
- Arteaga, R., y Menéndez Requejo, S. (2014). Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares. Cátedra de Empresa Familiar (Universidad de Oviedo).
- Baumgart, A., Bell, R., y Wiid, R. (2024). Internal communication and family business: a perspective article. Journal of Family Business Management.

- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. (No Title).
- Brandolin, A.; Frígoli, M. (2008) Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía.
- Canteros, M. A., y Vallejos, M. I. (2020). El protocolo de la empresa familiar como herramienta para la sucesión.
- Canteros, M. y Valdés, M. (2017) Informe final Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social denominado "Empresa de Familia Chaqueña. Diseño de un instrumento formal: Protocolo Familiar para la consolidación del desarrollo organizacional". Universidad Nacional del Nordeste.
- Chiavenato, A. (2009). Comportamiento organizacional. (3° Ed). México: Mc Graw Hill. Capítulos 11 y 13.
- Colombo, E, Vargas, L,E y Vallejos, I (2020) Resultados de encuestas de Empresas de Familia de la Provincia del Chaco. Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio del Chaco y IADEF Sucursal Chaco.
- Díaz Guzmán, H., y Fuentes García, E. C. (2013). LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR, PRINCIPAL ELEMENTO EN LA PRESERVACIÓN DE LA ARMONÍA FAMILIAR (Communication in the Family-Owned Businesses: Major Element in the Preservation of Family Harmony). Revista Internacional Administración y Finanzas, 6(3), 95-114.
- Dodero, S. (2011). El secreto de las empresas familiares exitosas. 2a edición. 4a reimpresión. El Ateneo. Buenos Aires.
- Dodero, Santiago (2019) El método EFE. 1° ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Favier-Dubois, E. M., Vítolo, D. R., Kopita, B. N., Cialdella, D., Martín, R., Sosa de Irigoyen, M. S., ... & Marinelli, J. L. (2011). El protocolo de la empresa familiar: elaboración, cláusulas y ejecución. Buenos Aires. Editorial Ad Hoc.
- Dueñas, P. P. M., Franco, J. J. M. T., y de la Vega González, C. L. (2018). La gestión de la comunicación en la empresa familiar. Cuadernos de estudios empresariales, 28, 55-78.
- Franklin Fincowsky E. B. Krieger M. (2010) Comportamiento Organizacional Enfoque Para América Latina. México: Pearson. Capítulos 10 y 17.
- Gallo, M., y Tomaselli, S. (2006). Protocolo familiar: sus resultados. Fundación Rafael Escolá.
- Gisbert Soler, V., y García Tripiana, T. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. 3C Empresa, 3(3), 181-191.
- Greco, R. (2024) Identificación de la implicancia del control interno en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas Empresas de Familia en las ciudades de Resistencia y Corrientes.

- [Tesis inédita]. Trabajo Final Maestría en Contabilidad Superior y Auditoría 1o edición. Universidad Nacional del Nordeste.
- IADEF. Instituto Argentino de la Empresa Familiar (9 Noviembre de 2021) *Continuidad: ¿Existe una receta para el éxito?*. IADEF <https://www.iadef.org/continuidad-existe-una-receta-para-el-exito/>
- Jabornisky, J. (2023) Determinación de los factores que frenan la elaboración del protocolo familiar en empresas familiares de Chaco. Tesina de grado de la carrera Lic. en Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste.
- 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. Argentina. Disponible en: https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1582/1/TD_Kantor.pdf
- Kaplún, C. (2007) Gestión en empresas de familia. Revista Mercado Nº 1073. Buenos Aires.
- Kopita, B. (2011) El diagnóstico de la familia empresaria (119 - 144) en Favier-Dubois, E. et al. (2011). El protocolo de la empresa familiar: elaboración, cláusulas y ejecución. Buenos Aires. Editorial Ad Hoc.
- Lucero Bringas, M. D. L. Á. (2017). El protocolo familiar: una definición desde el management. Tesis doctoral
- Mestanza, J. G., Molina, A. R., y Fernández, R. V. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista latina de comunicación social, (18), 6.
- Niethardt, E. (2012). Rasgos y desafíos de la empresa familiar. (Empresas Familiares; 1). Arte Gráfico Editorial Argentino: Buenos Aires.
- Sánchez Crespo Casanova, A. (2009) El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución. Madrid. Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (18, abril de 2023) *Seminario de Capacitación para PyMEs familiares* [Primera sesión del ciclo dictado por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar]. Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar/tematicas/gestion#31>
- Sosa de Irigoyen (2010) El protocolo de empresa familiar. Antecedentes y bases para su redacción (235 - 277) en Favier-Dubois, E. M. F. (2010). La empresa familiar: encuadre general, marco legal e instrumentación. Ad-Hoc.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Business Review, 11(1), 11-16.

- Tapia, M. (2008). La comunicación familiar: definición, teorías y esquemas. Recuperado de https://www.academia.edu/21236962/La_Comunicaci%C3%B3n_Familiar_Definici%C3%B3n_Teor%C3%ADas_y_Esquemas.
- Tartabini, A. 2007 "El protocolo familiar como prevención de crisis en empresas familiares. Check point. Thomson Reuters.
- Treviño Rodríguez Rosa Nelly (2010) Empresas Familiares Visión Latinoamericana Pearson-México.
- Schell, S., Wolff, S., y Moog, P. (2023). Contracts and communication among family members: Business succession from a contractual view. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 704–737. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1816429>
- Valdes, M. y Martínez, M. (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. 12º Congreso Nacional de estudios del trabajo. El trabajo en su laberinto viejos y nuevos desafíos” – 5, 6 y 7 de agosto de 2015, Buenos Aires, Argentina. Edición digital bajo ISBN 978- 987-98870-8-0.
- Ward, J. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Wiley. United States.