

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE PYMES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Conflictos generacionales en empresas familiares de
tercera generación

*Soluciones posibles para garantizar la supervivencia de las empresas familiares
en Argentina*

AUTOR: CONSTANZA LUCÍA CARDINALI

PROFESORA: SILVANA PRISCILA PALACIO

ABRIL 2020

ÍNDICE

Resumen.....	2
Palabras clave:	2
Introducción	3
Capítulo 1: Tres generaciones y sus puntos de conflicto	5
1.1 Baby Boomers.....	5
1.2 Generación X	6
1.3 Generación Y o Millennials	8
1.4 Puntos de conflicto entre generaciones	9
Capítulo 2: Empresas familiares de tercera generación	13
2.1 Características de las empresas familiares	14
2.2 Rol de las empresas familiares en Argentina	17
2.3 Empresas familiares de tercera generación: conflictos generacionales	19
Capítulo 3: Solucionar para subsistir	23
3.1 Soluciones posibles a conflictos en las empresas familiares de tercera generación	24
3.1.1 La comunicación	24
3.1.2 Cada generación a lo suyo: división tareas	26
3.1.3 Separación del sistema familiar y el sistema empresarial	28
3.2 Síntesis de soluciones	33
Conclusiones	34
Referencias Bibliográficas	36

Resumen

Las PyMEs familiares argentinas, con gran peso en el desarrollo económico y social del país, se enfrentan en la actualidad a un desafío que puede poner en riesgo la subsistencia de las mismas: la convivencia intergeneracional.

La convivencia entre generaciones del grupo familiar dentro de la compañía, es un factor que genera que el nivel de conflictividad aumente considerablemente. En base a dicha premisa, se presenta un caso en el cual tres generaciones conviven dentro de la firma, dando cuenta de los roces que se generan por las incompatibilidades de pensamientos.

A lo anteriormente mencionado, es preciso incorporarle el hecho de que las empresas familiares, de por sí, presentan estructuras más complejas. Esto se debe a la alta implicancia emocional dentro de las mismas y, a su vez, a la incapacidad de generar una separación exitosa del sistema familiar y el sistema empresarial.

De esta manera, el presente trabajo tiene como objetivo encontrar posibles soluciones que puedan aplicarse al momento de combatir el aumento en los números de conflictos. Conflictos generados por la convivencia dentro de la empresa de miembros de la familia de edades disímiles e ideas diferentes de cómo debe ser dirigido un negocio.

Palabras clave: Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Empresas Familiares, Conflictos Generacionales.

Introducción

Argentina es un país en el cual las organizaciones denominadas PyMEs (pequeñas y medianas empresas) conforman la mayor cantidad de empresas que desarrollan sus actividades económicas dentro de la región. Cabe destacar que gran parte de estas PyMEs son precisamente empresas familiares, es decir, proyectos que han comenzado en el seno de una familia y han transmitido su legado a generaciones futuras.

Las empresas familiares que han logrado iniciar con el proceso de sucesión, muchas veces, son administradas y gestionadas por las mismas familias fundadoras, lo cual implica la convivencia de diferentes generaciones en la conducción de las firmas. Este tipo de composición organizacional facilita la presencia de un nivel superior de conflictos que los que se producen en las compañías no controladas familiarmente. Uno de los factores que contribuye a esta realidad es que, toda situación conflictiva que ocurra en la empresa repercute de manera negativa en el ámbito familiar y viceversa, pero este enfoque es muy general y abarca un número amplio de problemas organizacionales.

En el presente trabajo se analiza específicamente un factor de conflicto que se genera en PyMEs familiares que han logrado llegar a la tercera generación: los conflictos generacionales. Estas compañías se caracterizan por la convivencia laboral de familiares de edades disímiles, con pensamientos distintos y experiencias diferentes. Es preciso comprender que no encontrar el equilibrio en la convivencia puede derivar en la ruptura de la estructura familiar en la dirección de la empresa o incluso en el fin del negocio. Por este motivo es relevante conocer los aspectos conflictivos para abordarlos a tiempo y así evitar que se conviertan en una problemática mayor o, incluso, irreversible.

A partir de la problemática identificada se presenta la siguiente hipótesis como base del desarrollo del trabajo: Las distintas idiosincrasias generacionales que conviven en una empresa familiar de tercera generación puede provocar la ruptura de la dirección familiar de la organización o incluso el fin del negocio, debido a conflictos generados por la deferencia de ideas sobre cómo conducir el negocio.

Para dar sustento a la hipótesis anteriormente mencionada se establecen objetivos tanto generales como específicos que se desarrollarán a lo largo del trabajo. En primer lugar, para iniciar con las nociones básicas que dan sustento al escrito, los objetivos generales se centran en dar a conocer

los tres tipos de generaciones que se toman para este estudio (Baby Boomers, Generación X y Generación Y o Millennials) y cuáles son las principales diferencias que existen entre ellas y generan focos de conflictos que luego se volcarán al ámbito laboral, principalmente en empresas familiares donde las generaciones tienen un vínculo de sangre. Por otro lado, los objetivos específicos se enfocan en la comprensión de la empresa familiar como un tipo de organización diferente y en el análisis de posibles soluciones a los conflictos generacionales para asegurar la supervivencia de las empresas familiares. En base a estos objetivos nombrados y para generar una guía estructural a lo largo del trabajo se responderán los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características de las diferentes generaciones a estudiar? ¿Cuáles son los puntos de conflictos entre las diferentes generaciones que más se traducen en el ámbito laboral? ¿Qué particularidades tiene una empresa familiar que la hace diferente a otro tipo de organizaciones? ¿Qué importancia tiene la supervivencia de las empresas familiares en Argentina? ¿Cómo podrían solucionarse los conflictos generacionales? Para responder a estas preguntas, se utilizó como principal técnica de investigación, el relevamiento bibliográfico. Dicha técnica implica el análisis y comparación de teorías de diferentes autores relevantes en las áreas a estudiar

De esta manera, la estructura desarrollada para el trabajo queda dividida en tres capítulos, enfocando cada uno a un eje temático específico. Yendo de lo más general a lo más particular, el primer capítulo del escrito se centra, principalmente, en el análisis de las tres generaciones que conviven en una compañía, esto de acuerdo a la idea de empresa planteada inicialmente (empresa familiar de tercera generación). Finalizado el capítulo se podrá observar un cuadro comparativo en el cual se revelan las diferencias más notorias y se realiza un análisis respecto de los conflictos posibles que puedan desarrollarse entre las tres generaciones.

El segundo capítulo del presente trabajo, enfoca su contenido en otro eje temático de relevancia: las empresas familiares. Es a través de esta sección que el lector obtendrá información apreciable respecto de los rasgos distintivos de las empresas familiares y la relevancia de sus desarrollos dentro de país. Por otro lado también se presentarán los conflictos más comunes generados por la convivencia generacional en una estructura familiar de tercera generación.

Por último, el tercer capítulo se concentra específicamente en encontrar soluciones a las problemáticas anteriormente mencionadas, otorgando al lector una serie de recomendaciones aplicables de acuerdo a cada situación en particular.

Capítulo 1: Tres generaciones y sus puntos de conflicto

En el primer capítulo que forma parte del presente trabajo de graduación, se hace hincapié en el estudio de tres generaciones que presentan características disímiles entre sí: los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y, o mayormente conocida como Millennials. Una vez estudiados estos sectores de la sociedad, se enfoca el capítulo en la comparación de los mismos, con el objetivo de identificar aquellos factores que facilitan la aparición de conflictos intergeneracionales dentro de las empresas.

1.1 Baby Boomers

El diario Clarín (2017) en un artículo titulado *Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, ¿a qué generación pertenecés?*, hace una distinción clara y sencilla de las generaciones que se abordan en este escrito. En primer lugar se encuentran los Baby Boomers, este grupo de personas representan una generación cuyos nacimientos se encuentran enmarcados aproximadamente entre los años 1945 y 1964, ubicando sus orígenes después de la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Adquieren este nombre característico, debido a que luego de este acontecimiento histórico se produjo un aumento considerable en la tasa de natalidad de la época. La filosofía de los Baby Boomers se basa principalmente en el trabajo como modo de ser y existir, es decir, priorizan la búsqueda de un trabajo estable y a largo plazo, incluso si eso implica no dedicarse a lo que realmente aman o los apasiona. Al hablar de largo plazo, se hace referencia a que esta generación se encuentra acostumbrada a trabajar durante muchos años en la misma empresa, incluso pueden desarrollar la totalidad de sus carreras dentro de una única compañía. Es esta cualidad que los convierte en expertos, es decir, en la voz de la experiencia.

Al respecto, la autora Chirinos (2009) define a esta generación de la siguiente manera:

Los Baby Boomers, la generación de la posguerra es de profetas. El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos. Los profetas son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables. (p.138).

Continuando con la idea de estabilidad laboral, cabe destacar que esta generación no considera la existencia de un balance entre la vida laboral y la vida personal, sus energías y prioridades se encuentran enfocadas exclusivamente en el mundo laboral. Los Baby Boomers, que en actualidad se encuentran entre los 74 y los 55 años de edad, tienen como objetivo de vida encontrar seguridad económica y mantenerse en ese camino por el resto de sus vidas.

Algunos miembros de esta generación, a pesar de no ser nativos, han logrado adaptarse a los cambios vertiginosos de los cuales han sido testigos a lo largo de sus vidas, principalmente dentro del ámbito de la tecnología. Al analizar esto, y empezando desde lo más básicos, los Baby Boomers han sido radioescuchas, pasaron a la televisión y el cine en blanco y negro, luego se encontraron con las imágenes a color en los mismos medios. Desde el punto de vista de la comunicación interpersonal, experimentaron las cartas, el teléfono, el fax, desde los primeros hasta los últimos celulares, la computadora, Internet, los mails e incluso en la actualidad algunos de ellos se encuentran de manera activa dentro de las redes sociales. Es preciso destacar este aspecto ya que es pertinente para el desarrollo del presente trabajo, la adaptación a los avances tecnológicos se conecta de manera directa con el crecimiento y la evolución de las empresas. (Clarín, 2017).

1.2 Generación X

Continuando con la exploración de las características principales de las generaciones que dan sustento al escrito, en este subcapítulo se hace hincapié en la Generación X y en sus rasgos distintivos.

Sara Nasi (2013), en un artículo para el Diario La Voz, define a este grupo de personas nacidas aproximadamente entre el año 1965 y 1981, de la siguiente manera: “Migraron a la vida digital, son competitivos, aceptan la diversidad, tienen un alto nivel de exigencia en el trabajo, pero se debaten por equilibrarlo con la vida personal.” A diferencia de los Baby Boomers, la Generación X, si bien trabaja mucho, logró encontrar un equilibrio entre el trabajo, el ocio y el tiempo familiar. Existe una marcada tendencia en estas personas, a inclinarse por la elección de trabajos en relación de dependencia, es decir, prefieren ser empleados, lo cual demuestra su interés por conseguir cierta estabilidad. Lo anteriormente mencionado, manifiesta que la Generación X heredó, de alguna manera, la concepción formulada por la generación anterior. Es decir, la idea de hacer carrera en

una misma organización, o al menos no mudarse de trabajo en reiteradas oportunidades a lo largo de sus vidas. Siguiendo con la idea de estabilidad laboral dentro de una compañía, cabe destacar que este grupo de personas sobresale por su alto nivel de ambición, ya que buscan escalar posiciones cuanto antes, alcanzando puestos gerenciales o directivos a temprana edad. Esto quiere decir que la Generación X, en la actualidad, se encuentra liderando un gran número de empresas. (Clarín, 2017).

Poniendo énfasis específicamente en el rol que esta franja etaria cumple dentro de las empresas, se pueden determinar ciertos aspectos distintivos que la diferencian de otras generaciones. En primer lugar, las personas que conforman la Generación X se consideran dedicadas y perfeccionistas al momento de tomar decisiones y organizar reuniones de trabajo con el objetivo de seleccionar un curso de acción. Más allá de su valoración personal, la consecuencia de esto puede ser que los procesos se vuelvan demasiado lentos. Por otro lado, confunden su buen desempeño laboral con ser buenos líderes, esta generación desarrolla frustraciones si su autoridad no cobra la relevancia que ellos mismos le adjudican. También existe un aspecto más a destacar, si bien se hizo mención de que la Generación X ha logrado encontrar un equilibrio, son personas que trabajan mucha cantidad de horas, esto se debe a que traducen la eficacia¹ en forma de tiempo, si trabajo más horas soy un mejor profesional, y se olvidan completamente de concepto de eficiencia². (Llantada Toscano, 2017).

No significa un dato menor, el hecho de que los miembros de esta generación han iniciado su actividad laboral a través de la formación universitaria y luego han perfeccionado sus perfiles profesionales con estudios de posgrado, cursos de capacitación, especializaciones, etcétera. Así como se definió a la generación de los Baby Boomers como los expertos producto de la experiencia dentro de un mismo entorno laboral, la Generación X es la generación de los especialistas producto de sus formaciones y sus carreras profesionales.

¹ Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

² Eficiencia: capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

1.3 Generación Y o Millennials

La última generación a desarrollar en el presente trabajo es, quizá, la generación más criticada y estudiada en los últimos años, la Generación Y o mayormente conocida como Millennials. La misma está compuesta por un sector de la sociedad cuyos nacimientos se comprenden, aproximadamente, entre el año 1982 y 1994. Es decir, los Millennials actualmente se encuentran dentro de un rango de edad que se ubica entre los 37 y 25 años y de acuerdo a lo planteado para desarrollar este escrito, son el eslabón más joven dentro de la estructura laboral familiar de una empresa de tercera generación en la cual conviven las tres generaciones mencionadas.

Clarín (2017) define a la Generación Y como un grupo de personas no adicta al trabajo, que prefieren enfocarse en tareas múltiples antes que desarrollarse en un sector específico. En promedio no mantienen un puesto de trabajo por más de dos años, esto significa un gran problema para las empresas y el tiempo que invierten capacitar a estas personas. Otra característica a la que se hace referencia, es que son individuos que tienen como uno de sus principales gustos el viajar por mundo, ya que para ellos el estilo de vida ideal se encuentra asociado a las experiencias, más que a los objetos o servicios que puedan verse ligados al lujo o a un status social determinado.

Existe otro factor fundamental que sienta las bases de la filosofía de este segmento de la sociedad, y es que son personas idealistas, emprendedoras y creativas que tienen como objetivo principal de vida el poder vivir de aquello que realmente aman.

Ahora bien, ya se ha hecho referencia a que esta generación, a diferencia de las que se nombraron con anterioridad, no persigue la idea de conseguir cierta estabilidad laboral y de asegurarse el futuro dentro de una misma compañía. Esto quiere decir, que un Millennial no permanecerá por mucho tiempo en un puesto de trabajo si no se siente realmente cómodo o a gusto. De todas formas, al desarrollar su actividad laboral dentro de una empresa, esta generación presenta ciertas características distintivas, Chirinos (2009) sostiene al respecto: “Cuando ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho. Muchos esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica³ y quieren trabajar con objetivos importantes.” (p.138).

Continuando con las ideas propuestas por la autora anteriormente citada y haciendo hincapié específicamente en el elemento tecnológico, se puede determinar que los Millennials son




³ Toman en consideración las normas sociales para aplicarlas y así convivir como buenas ciudadanas.

superiores en el conocimiento y manejo de tecnología, respecto de las demás generaciones estudiadas. Más allá de la vida real, los miembros de esta generación también extienden sus vidas a lo virtual pero todavía conservan algunos códigos para cuidar su privacidad. Por otro lado y como consecuencia de todo lo mencionado anteriormente, los Millennials poseen cierta facilidad respecto al acceso a la información a través de la tecnología, lo cual les permite tener un conocimiento más globalizado sobre del mundo y una noción más amplia de cómo se maneja la sociedad en la actualidad. Esto da cuenta de que la Generación Y, dentro de la empresa, será la responsable de la innovación y la creatividad.

1.4 Puntos de conflicto entre generaciones

A partir de esta instancia del presente capítulo, y una vez expuestos aquellos factores fundamentales que determinan los rasgos distintivos en la personalidad de cada generación, se puede realizar un paralelismo entre las mismas. Dicha comparación se expone, de forma sintética, en el siguiente cuadro comparativo, de elaboración propia, que permite al lector observar las diferencias principales entre los Baby Boomers, La Generación X y la Generación Y.

Tabla I: Cuadro comparativo de las generaciones

<p><u>Baby Boomers</u></p> 	<p><u>Generación X</u></p> 	<p><u>Millennials</u></p> 
<p>El trabajo el centro de todo</p>	<p>Equilibrio entre trabajo, familia, ocio</p>	<p>Viajar, vida privada y trabajo</p>
<p>Rol en la empresa: Expertos por la experiencia</p>	<p>Rol en la empresa: Especialistas por la formación</p>	<p>Rol en la empresa: creatividad e innovación</p>

Objetivo: estabilidad laboral	Objetivo: estabilidad laboral y alcanzar cargos altos	Objetivo: trabajar con objetivos importantes y que apasionen
Enfocados en el resultado.	Enfocados en el proceso.	Enfocados en los logros.
Conservadores	Más abiertos a la diversidad	Idealistas
Cuidadosos con el dinero	Ahorran pero se dan ciertos gustos	Más dispuestos a gastar para darse los gustos
Bajo nivel de mujeres en el mercado laboral.	Mayor introducción de las mujeres en el mercado laboral	Mujeres y hombres conviven en el mercado laboral de manera natural
Algunos se adaptan a la tecnología	La mayoría se adapta a la tecnología	Manejo superior de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

Continuando con la idea de realizar un paralelismo entre generaciones, la autora Chirinos (2009) realiza una comparación entre estos tres grupos, de manera simplificada:

Vemos que los "Baby Boomers" están orientados al trabajo como ancla de vida, los miembros de la generación "X", si bien disfrutan trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida- trabajo. En tanto, la confianza de la generación "Y" está en la tecnología, ello conduce a considerar diferentes personalidades basándose en la flexibilidad laboral, de manera tal que sus evaluaciones deben estar con respecto a los resultados laborales y no dónde, cuándo o cómo fue realizado el trabajo. (p.139).

Por otro lado, el autor Llantada Toscano (2017) expone datos que revelan qué piensa la Generación X de los Millennials y viceversa. Esta información confirma que, fehacientemente, existe cierto nivel de conflictos entre las mismas, específicamente en el ámbito laboral. Si bien no contempla en profundidad las ideas que tienen los Baby Boomers, examinando el cuadro anteriormente expuesto y el análisis que se realizó en base a este sector de la sociedad, se podrán obtener ciertas conclusiones al respecto.

Un elemento fundamental en la incubación de rispideces entre estos grupos tan disímiles, es el enfoque que cada generación tiene respecto de lo que se considera un trabajo bien hecho. Ya se mencionó que los Baby Boomers se centran exclusivamente en el resultado, en la generación de dinero para ser más específicos. Pueden ser líderes sumamente autoritarios, ya que son considerados conservadores al momento de desarrollar su actividad laboral, muestran gran respeto por las estructuras corporativas estipuladas y las cadenas de mando, así como también,

son muy cuidadosos cuando de dinero se trata, esto se debe principalmente a que sienten cierta aversión al riesgo. Estas cualidades, para las generaciones subsiguientes, pueden significar una fuente de problemas. Por su parte, la Generación X ya ha encontrado un equilibrio en cuanto a lo laboral y la vida personal, así como también han luchado para escalar profesionalmente dentro de la empresa, entonces pueden desarrollar cierta inconformidad con la idea de que la figura de la autoridad no respete el equilibrio alcanzado, sea inflexible y no tome sus ideas en consideración. Y si de inflexibilidad se trata, la Generación Y se sentirá aún más incómoda, probablemente un Millennial decida no desarrollarse profesionalmente dentro de un ambiente de ese tipo, ya que es un grupo social que no presenta como cualidad el respeto a la autoridad impuesta y a las estructuras jerárquicas, prefieren sentirse guiados profesionalmente por líderes experimentados con los cuales comparten valores.

Continuando con la visión de cada grupo etario, para la Generación X un buen trabajo se centra en el proceso, es decir, en el camino que los lleva a cumplir el objetivo, el cual debe ser cuidado, meticuloso y debe involucrar muchas horas de trabajo dentro de la oficina. Es esta característica la que le genera conflictos, principalmente con la Generación Y, que al centrarse en los logros y no en el tiempo utilizado para llegar a los mismos, considera a sus antecesores como un sector parsimonioso y estructurado dentro de las organizaciones. Entonces, mientras los Millennials creen que la Generación X no es ágil a la hora de tomar decisiones y accionar, la Generación X considera que los Millennials no trabajan la cantidad de horas necesarias, que son desenfocados y siempre prefieren trabajar de forma remota evitando así la interacción cara a cara con sus pares o superiores.

Por otro lado, el rol que cada generación ocupa dentro de la estructura organizacional, es otro de los elementos que puede derivar en la creación de algún tipo de conflicto intergeneracional. Como puede observarse en el cuadro, los Baby Boomers son considerados los expertos por la experiencia, y esto les adjudica cierto peso y relevancia a la hora de tomar decisiones, sus ideas son escuchadas y respetadas por los diferentes sectores. Pero a su vez, la Generación X gana terreno, ya que a pesar de que no poseen la misma experiencia que la generación anterior, sus conocimientos se ven respaldados por su formación académica, son especialistas en la materia. En el momento de decidir estrategias para llegar a las metas propuestas, es cuando pueden desarrollarse ciertos inconvenientes, ya que se comienza a evaluar si posee más relevancia la experiencia o la especialización. A esto hay que sumarle que la Generación Y también querrá

realizar su aporte creativo e innovador a todas aquellas decisiones que se tomen, lo cual le puede generar rispideces con sus antecesores, más conservadores y con miedo a los cambios. Estos desacuerdos podrían evitarse si cada miembro asume su papel dentro la empresa y logran compatibilizar los diferentes roles, generando de esta manera, el buen funcionamiento de un equipo de trabajo con métodos diferentes pero con un objetivo en común.

Los roles que cada miembro del grupo familiar ocupa dentro de la empresa, se encuentran asociados de manera directa con los tipos de liderazgo⁴ que se ejercen en la dirección de la compañía. Cabe destacar que cada generación, de acuerdo a sus idiosincrasias y sus características básicas de personalidad, tienden a ejercer cierto tipo de liderazgo, o en su defecto, esperan de sus superiores un estilo de liderazgo específico. Para realizar un análisis al respecto, resulta oportuno basarse en las teorías de Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1985), que si bien ya cuentan con treinta y cinco años de elaboración, continúan en vigencia. Estos autores desarrollaron una distinción entre cuatro tipos de liderazgo, que en el presente trabajo se expondrán, de acuerdo a sus particularidades, de la siguiente manera: estilo autocrático, estilo paternalista, estilo democrático y estilo liberal.

El primer tipo de liderazgo, el autocrático, consiste en dirigir. Esto implica que el subordinado debe adaptarse a las ideas y decisiones del jefe, implementándolas sin ningún tipo de participación más que la tarea de ejecución misma. Los Baby Boomers constituyen la generación que normalmente ejerce este tipo de liderazgo, el cual, resulta oportuno si se encuentran trabajando con alguna persona con poca experiencia y pretenden formarla en sus inicios. Pero el liderazgo autocrático constituirá una fuente de conflictos con la Generación X, que al poseer la competencia y la formación suficiente, exige cierto nivel de participación dentro de la empresa. Es por este motivo que los estilos de liderazgo que más se adaptan a las necesidades de la Generación X, son el democrático y el liberal, dependiendo del nivel de competencia, motivación y seguridad del individuo. El estilo democrático se basa en el principio de apoyo, en el cual se encuentra bien definida las posiciones impuestas por la jerarquía, pero existe la cooperación, es decir, hay colaboración entre las partes y el subordinado participa en la toma de decisiones. Por otro lado, el estilo liberal consiste básicamente en delegar totalmente la elección del curso de acción y las estrategias a

⁴ El estilo de liderazgo es la manera en la que supervisamos a alguien o le ayudamos en su trabajo.

implementar, para esto es preciso poseer plena confianza en el otro y se utiliza con personas muy competentes y bien motivadas.

En cuanto a los Millennials, componen quizás el grupo más controversial, ya que se sienten a gusto si son guiados a través de un tipo de liderazgo liberal o, en su defecto un estilo democrático. Pero, por otro lado, constituyen el eslabón más joven dentro de la cadena laboral, es decir, son los más inexpertos. En este caso, tanto los Baby Boomers como la Generación X deberían adoptar, en un principio, el estilo de liderazgo paternalista. El mismo implica la instrucción del individuo y si bien cuenta con el componente autocrático, también brinda explicaciones y fomenta al subordinado, con el objetivo de mantenerlo motivado y entusiasmado con el puesto. De esta manera, se evitarán las frustraciones de la Generación Y, quienes deben ser pacientes y demostrar su competencia e interés para poder avanzar con otro tipo de liderazgos en el futuro.

Luego de haber analizado los cuatro tipos de liderazgos y continuando con lo postulado por Blanchard et al (1985) cabe responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estilo ideal de liderazgo? La respuesta es que el liderazgo ideal es el situacional, es decir, aprender a liderar a las personas de acuerdo a las necesidades profesionales de cada una.

Ya expuestos los principales conflictos que se generan, debido a las diferentes idiosincrasias de las generaciones que conviven dentro de una compañía, es preciso que los mismos sean considerados como un riesgo para las organizaciones y no como un elemento menor. El desafío que las empresas tienen en la actualidad, respecto de esta cuestión, es el poder fusionar las diferentes ideas generacionales para convertir esto en una ventaja competitiva. Es decir, aprovechar lo mejor que cada generación pueda ofrecer para hacer frente a los nuevos desafíos, a los cambios que se producen cada vez con mayor velocidad y para generar sinergia⁵ dentro de la estructura laboral.

Capítulo 2: Empresas familiares de tercera generación

⁵ Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Una vez abordados los conflictos generacionales que se producen en las empresas por las diferentes idiosincrasias de los miembros de cada franja etaria, es necesario orientar los mismos y examinarlos desde una perspectiva que se enfoque específicamente en las empresas familiares, donde las generación que conviven poseen un vínculo consanguíneo.

Para poder cumplir con el objetivo anteriormente mencionado, en primer lugar, resulta preciso iniciar con la investigación y el análisis del segundo eje temático que da origen al presente proyecto: las empresas familiares. De esta manera, a lo largo del segundo capítulo, se determinarán qué es una empresa, cuáles son las diferencias que existen entre una empresa familiar y una empresa cuya estructura no es familiar, cuál es el rol que cumplen las empresas familiares en Argentina, cómo está compuesta una empresa familiar de tercera generación y en último lugar, los posibles conflictos que pueden generarse dentro de la misma.

2.1 Características de las empresas familiares

Para dar inicio al presente capítulo y poder introducir al lector en aquellos conceptos que refieren particularmente a las empresas familiares, es preciso en primer lugar, entender cuál es el concepto general de empresa. De acuerdo al *Diccionario de economía y finanzas de la Cope* se puede definir una empresa, caracterizarla y clasificarla de la siguiente manera:

Entidad formada con un capital, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o en la prestación de servicios. La empresa privada puede ser de carácter individual, sociedad familiar, sociedad, comanditaria o bien, cuando limita su responsabilidad y divide su capital en acciones, *sociedad de responsabilidad limitado o sociedad anónima*. En la empresa de tipo *cooperativa*, los socios son propietarios y trabajadores a la vez, con igual participación todos ellos; cabe, en cambio, diferentes aportaciones en la *sociedad anónima laboral*. La empresa pública es de capital total o mayoritariamente perteneciente a un poder público, en cuyo caso cabe hablar de empresa mixta. La empresa será nacional o extranjera, según cuál sea el origen de su capital mayoritario. También se distingue entre grandes y pequeñas y medianas empresas (PYMEs). (Gallego y Tamames, 1995, p. 252 y 253).

Ahora bien, como se expuso y haciendo hincapié en el concepto anteriormente citado, dentro del amplio universo del sistema empresarial existen ciertos aspectos que generan que la organización

interna que caracteriza a una empresa la haga diferente de otras. Sin hacer enfoque en cuestiones referidas a la cultura organizacional, se definirán cuáles son las particularidades que diferencian a una empresa estructuralmente familiar de una empresa estructuralmente no familiar.

El autor Sergio Figueprón en su libro *La Pyme familiar "Nuestro futuro"* (2004) establece que para que una empresa sea considerada familiar, el grupo familiar de dicha organización debe poseer al menos el cincuenta por ciento del paquete accionario. Otra opción considerada por el autor es aquella en la cual los miembros de la familia son los directivos de la firma o desarrollan sus actividades profesionales dentro de los órganos superiores de la empresa. Cabe destacar que pueden suceder ambas realidades de manera simultánea, una no excluye a la otra.

Lo anteriormente señalado da cuenta de que propiedad y dirección son dos elementos que caracterizan a las empresas familiares, pero a ellos hay que sumarles un tercer elemento, la continuidad. Cuando Figueprón (2004) habla de continuidad se refiere a la sucesión⁶ de la organización, más específicamente hablando, cuando comienzan a aparecer las influencias de las generaciones subsiguientes al fundador.

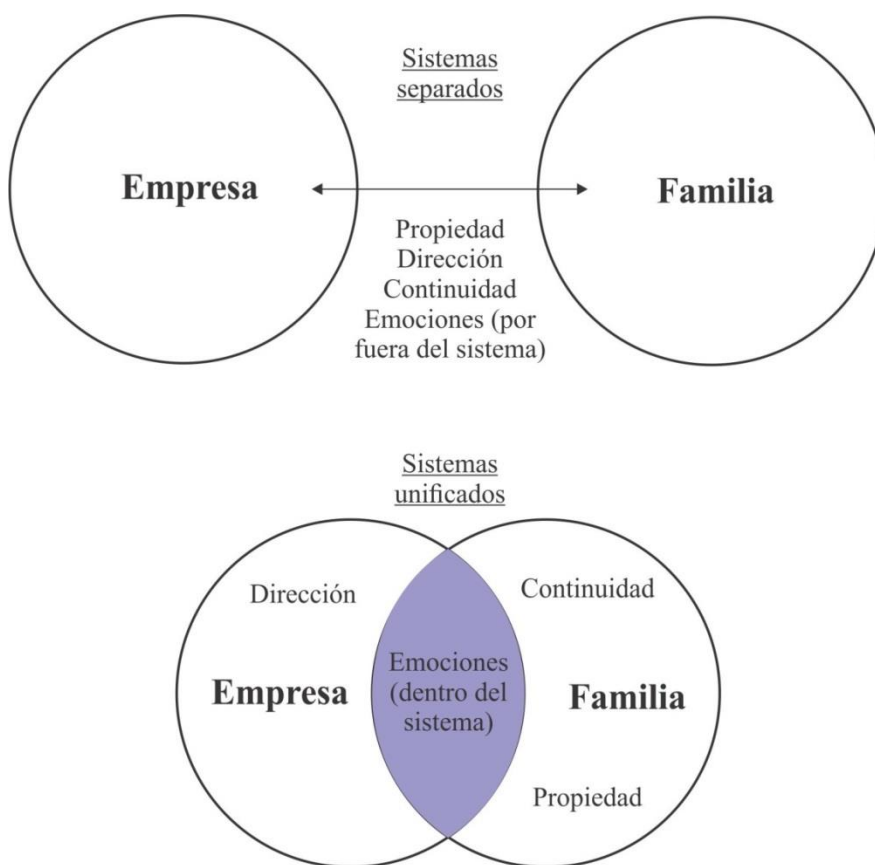
Desde el punto de vista del autor del presente proyecto y de acuerdo a lo investigado al respecto, a las particularidades mencionadas con antelación, hay que sumarles un factor fundamental que distingue a las empresas familiares de las no familiares, y es la inevitable implicancia emocional dentro del funcionamiento del sistema empresarial. Esto no quiere decir que las personas que desarrollen sus actividades profesionales en una empresa de tipo no familiar no experimenten emociones tanto positivas como negativas respecto de la organización, no lleguen a sentir afecto por su entorno laboral, o que no se genere algún tipo de fidelización por la identificación personal con ciertos valores de la gestión, etcétera. Pero la implicancia emocional dentro de la empresa familiar es aún mayor, más profunda y compleja, ya que hace referencia a la incapacidad de separar, muchas veces, lo laboral de lo familiar. Es decir, convertir a la familia y a la empresa en un mismo sistema de funcionamiento, cuando en realidad son sistemas diferentes que deben desarrollarse de manera individual, eso sí, compartiendo los mismos valores y la misma cultura, ya que se trata del espíritu de la familia fundadora. Para dar sustento a lo anteriormente mencionado se hace mención de lo establecido por Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF), quien determina que las cualidades éticas familiares se transmiten a la empresa y que el traslado de roles de un sistema al otro puede ser una fuente de conflictos:

⁶ Acción de suceder o sustituir a alguien en un puesto, cargo o función.

No hay dudas que existe en la Empresa Familiar una construcción de cultura empresaria sobre el molde y semejanza de la familia originaria en la que priman cualidades éticas por sobre características o valores profesionales. Del mismo modo ciertas características casi arquetípicas de los integrantes del grupo familiar también trascienden a la empresa y son causa (muchas veces inadvertida) de ciertos problemas que pueden conducir a crisis, a veces terminales. (Irigoyen, 2013).

Para comprender la cita realizada anteriormente, es oportuno observar la Figura 1 presentada a continuación y realizar un análisis de la misma.

Figura 1: Sistemas empresarial y familiar



Fuente: Elaboración propia

Es preciso aclarar que en las empresas familiares, empresa y familia siempre poseen un área en común, el primer gráfico de la Figura 1 representa los sistemas por separado únicamente con el objetivo de realizar una diferencia clara. En el primer caso, se puede observar como empresa y familia funcionan como dos sistemas separados. Se ven involucrados los cuatro elementos que

distinguen a una empresa familiar de una empresa no familiar, es decir, la implicancia emocional existe, pero de forma controlada y consciente. Por el contrario, en el segundo caso, familia y empresa funcionan como un sistema unificado, esto indica que la implicancia emocional no es consciente y controlada, lo cual trae como consecuencia la superposición de los roles familiares y empresariales, lo que puede generar inconvenientes en el desarrollo de las actividades.

Hambra (2017) establece al respecto: “Las emociones comprometidas en el negocio familiar suelen ser tanto el factor clave de su éxito como su temido talón de Aquiles.” (p.27) ¿Por qué las emociones pueden significar la clave del éxito o el motivo del fracaso de una empresa? Lo que el autor intenta hacer notar con esta referencia es que la implicancia emocional puede convertirse un factor positivo, si se desarrolla de manera consciente. Las emociones pueden constituir una fuente motivacional, más allá de la ganancia de dinero. Esto quiere decir que las mismas tienen la facultad de generar altos niveles de compromiso por parte de los miembros de la familia, porque se trata de seguir construyendo el legado familiar. Este ambiente de compromiso, también se transmite a los trabajadores que se encuentran por fuera de los vínculos consanguíneos, la familia como lema de la empresa puede significar un elemento de comunicación y fidelización efectivo. Reforzando esta teoría, también existe otro autor que destaca que las relaciones afectivas que caracterizan a una empresa familiar, siempre y cuando sean positivas, pueden convertirse en un potenciador. Jaffe (1995) subraya que el vínculo afectivo entre los miembros de la compañía que conforman el círculo familiar, genera inconscientemente la existencia de una necesidad de protección y preocupación por el otro. Estos valores son transmitidos a sus empleados, quienes se sienten identificados con este sistema de valores de la gestión, lo cual es efectivo para generar una mayor eficiencia y fidelización por parte del personal.

Ahora bien, si la implicancia emocional no se desarrolla de manera medida y consciente, puede traer aparejados conflictos generados por el tratamiento de ambos sistemas como una única unidad de funcionamiento, como se observa en Figura 1. Como consecuencia, estos conflictos, podrían entorpecer el desempeño natural de las actividades de la empresa, así como el equilibrio del sistema familiar.

2.2 Rol de las empresas familiares en Argentina

Una vez estudiados aquellos elementos básicos que singularizan a las empresas familiares, es preciso vislumbrar cuál es el rol que estas organizaciones ocupan dentro de Argentina. El objetivo

de esto, es el de comprender por qué el autor del presente proyecto considera significativo el hallazgo de soluciones a conflictos para garantizar la continuidad generacional de estas compañías. En la introducción al trabajo final se indicó que en este país, las PyMEs ocupan el mayor porcentaje de empresas activas dentro de la región y gran parte de estos entes son precisamente empresas nacidas bajo el seno de una familia. Es por este motivo que se considera que la subsistencia de las empresas familiares en Argentina, es un factor fundamental para el desarrollo económico del país. De aquí proviene la necesidad de encontrar el equilibrio organizacional y a su vez, hallar diferentes soluciones a conflictos que puedan generarse, específicamente en el plano de las discrepancias generacionales. El objetivo consiste en convertir las relaciones afectivas y la convivencia generacional en dos elementos de provecho para el crecimiento y éxito de la empresa argentina. De acuerdo a lo postulado por Lucila Lopardo (2019) en su artículo escrito para el diario La Nación, titulado: *Empresas familiares: cómo trascender el legado, profesionalizar la firma y construir futuro*, Argentina es un país en el cual el noventa por ciento de las empresas son consideradas PyMEs y gran parte de las mismas han surgido dentro del ámbito familiar. Pero más allá de la importancia del elevado porcentaje de pequeñas y medianas empresas dentro de la región, cabe destacar que el origen familiar de las organizaciones también abarca a un elevado número de grandes firmas y grupos empresarios⁷. Los mismos han surgieron a partir de emprendimientos familiares pequeños, pero luego lograron traspasar el legado de generación en generación, hasta convertirse en empresas de una mayor envergadura.

Estos datos recopilados, son los primeros en demostrar el alcance que las empresas familiares pueden tener, la relevancia de su subsistencia y el impacto que pueden generar las mismas en la economía de un país. Considerando el elevado porcentaje de empresas de origen familiar que se encuentran en funcionamiento dentro de Argentina, también puede concluirse que estas organizaciones tienen una incidencia directa en la tasa de ocupación⁸ de la nación, así como también en los niveles de producción y en el progreso de la economía. Para dar sustento a esto es

⁷ Algunas empresas argentinas de origen familiar que se han convertido en grandes grupos empresarios: Techint (Familia Roca), Aceitera General Deheza (Familia Urquía), Arcor (Familia Pagani) o Molinos Rio de la Plata (Familia Pérez Compagnon).

⁸ Boletín de Estadísticas Laborales (BEL), III Trimestre año 2019: Tasa de actividad 47.2% - Tasa de empleo 42.6% /- Tasa de desempleo 9.7% - Tasa de empleo no registrado 35%. El Boletín de Estadísticas Laborales es un compendio de información estadística y presenta indicadores que brindan información sobre la evolución y tendencia de las principales dimensiones del mercado de trabajo local. El conjunto de indicadores presentados proviene de distintas fuentes de información desarrolladas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

pertinente adicionar otros datos de interés que se obtuvieron a partir del análisis de un artículo periodístico realizado para el diario El Cronista por la autora Sofía Quilici (2018), en el cual la misma afirma que aproximadamente el noventa por ciento de las empresas en nuestro país son de tipo familiar, dando aún un mayor sustento a lo ya mencionado. Por otro lado, también ofrece información que sostiene la teoría de que las empresas familiares tienen impacto en la tasa de ocupación y en el desarrollo económico, ya que indica que las mismas impulsan el setenta por ciento del trabajo privado y generan el sesenta y ocho por ciento del PBI.

En cuanto a la subsistencia de las empresas familiares, para ofrecer al lector información más precisa, en cuanto a estadísticas y porcentajes, se recurre a la siguiente referencia:

Sabemos que las empresas familiares se constituyen en el motor de las economías mundiales, y Argentina no es una excepción. Entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más de 50% de la actividad económica. Sin embargo, en el mundo, sólo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos. (Antognolli et al., 2012, p. 12).

Estos porcentajes demuestran que hay un elevado nivel de conflictos u elementos que no permiten que las sucesiones sean exitosas y refuerzan la idea de que existe la necesidad de encontrar soluciones a los problemas internos que puedan desarrollarse en las empresas de tipo familiar, para que de alguna manera, se logre asegurar la subsistencia de las mismas.

2.3 Empresas familiares de tercera generación: conflictos generacionales

En instancias anteriores se hizo mención de la sucesión de la empresa, es decir, de la transmisión del legado empresarial familiar a las generaciones futuras, y las dificultades que enfrentan las organizaciones para lograr la concreción de este objetivo. Esta realidad se ve reflejada en los bajos porcentajes de supervivencia de las empresas familiares en Argentina, especialmente cuando las mismas se enfrentan al proceso en el cual deben traspasar la firma a las generaciones futuras. Este escenario no se produce de manera aleatoria, responde a una serie de inconvenientes que enfrentan

las empresas familiares por la complejidad de su estructura de funcionamiento. Si bien, dentro de un ámbito donde en ocasiones las situaciones conflictivas que ocurren en la empresa repercutan de manera negativa en el ámbito familiar y viceversa, pueden dar lugar a una gran cantidad de conflictos de orígenes múltiples, el presente proyecto se basa particularmente en un tipo de conflicto, el conflicto generacional que se origina en empresas familiares de tercera generación.

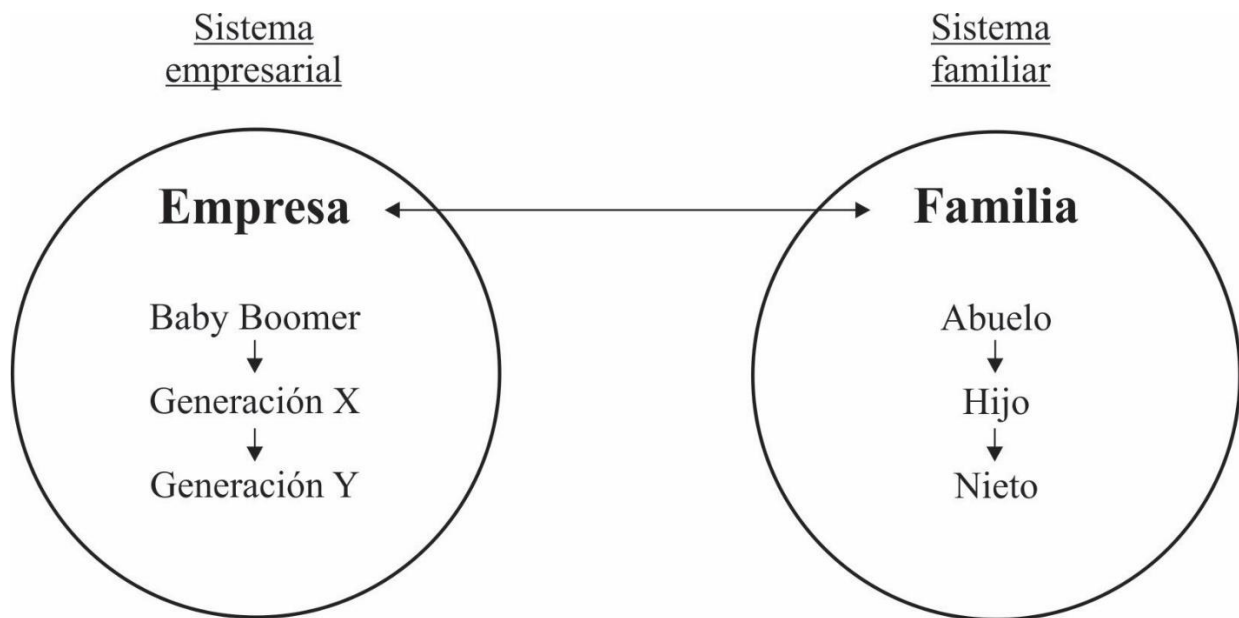
Cuando alguien habla de empresas familiares de tercera generación el receptor puede interpretar, de manera correcta, que se está haciendo referencia a una organización en la cual la dirección y gestión de la compañía ya se encuentra en manos de esta tercera generación y que la sucesión se produjo con éxito. Pero es pertinente destacar que en el presente proyecto, cuando el autor nombra a empresas familiares de tercera generación, en realidad está haciendo hincapié en aquellas firmas en las cuales tres generaciones del mismo grupo familiar conviven al momento de desarrollar sus actividades profesionales.

Las empresas familiares en las cuales conviven dos o más generaciones, según Jaffe (1995), se encuentran dentro del tipo de empresas familiares intergeneracionales, como su nombre lo indica, entre generaciones. Habitualmente, son estructuras organizacionales que aparecen en una etapa del ciclo de vida de la compañía posterior a la fundación de la misma, precisamente cuando la generación fundadora considera que la compañía ha crecido lo suficiente como para empezar a formar laboralmente a las generaciones subsiguientes, con el objetivo de que conozcan de qué manera deben asumir el liderazgo en el futuro. Según este criterio, las empresas nacen con una estructura unigeneracional y luego con el pasar del tiempo se convierten en intergeneracionales. Aunque el autor anteriormente citado también destaca la existencia de excepciones, donde una organización puede, desde sus orígenes, ser intergeneracional. Un ejemplo es el caso de proyectos iniciados por padres e hijos. Independientemente de esto, si existen conflictos generados por las diferentes idiosincrasias generacionales, los mismos se verán reflejados en el desarrollo de las actividades diarias, más allá de que la compañía se haya fundado como una empresa familiar unigeneracional o una empresa familiar intergeneracional.

De acuerdo con lo postulado por Hambrá (2017) la combinación de algunos factores determinantes es la causa por la cual dentro de una organización familiar las generaciones en vez de sucederse comenzaron a convivir. En primer lugar, ya hace muchos años la esperanza de vida de las personas viene en aumento y los mayores permanecen en sus puestos de trabajo incluso pasada la edad jubilatoria, esto genera un escenario ideal para que se produzca el fenómeno de la convivencia

generacional. No sería extraño suponer que en las empresas familiares existe la convivencia entre padres e hijos, pero el factor anteriormente nombrado también genera en las organizaciones convivan abuelos y nietos. Por otra parte, hay que hacer referencia a que los tiempos y los negocios mutan cada vez con mayor rapidez, por lo tanto existe una necesidad constante de renovarse y desarrollar nuevas fuentes de ideas, esta realidad genera una nueva oportunidad para que las generaciones más jóvenes se introduzcan en la empresa y asuman un nuevo rol dentro de la estructura organizacional.

Figura 2: Ejemplo de estructura de una empresa familiar de tercera generación



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 2, en este trabajo se propone el estudio de una estructura familiar empresarial básica, recurriendo al supuesto de la convivencia generacional entre el socio fundador, un hijo del mismo y un solo nieto. El objetivo de recurrir a esta estructura simplificada es el de centrarse específicamente en conflictos generacionales que puedan producirse entre estos tres eslabones de la empresa.

Las fuentes de conflictos intergeneracionales ya se han mencionado a lo largo de todo el proyecto, sin embargo, en esta sección se hará una recopilación abreviada de aquellos datos y se deducirán otros, generando un enfoque específico en las empresas familiares de tercera generación.

En primera instancia, cabe destacar que un gran desafío que deben atravesar las empresas familiares intergeneracionales es el liderazgo compartido, Figueprón (2004) establece al respecto:

“La existencia de coliderazgo o dirección compartida, en una empresa familiar, hace que confluyan diversidad de estilos y filosofía de empresa diferentes, y que no siempre son compatibles” (p.51). Esta afirmación se relaciona con los roles que cada miembro ocupa en la empresa y con la no construcción, muchas veces, de una división de trabajo que permita a cada segmento generacional asumir sus propias responsabilidades, sin interferir con las responsabilidades de las demás partes. Esto no significa que no deba existir un control sobre el accionar de los miembros de la familia dentro de la empresa, simplemente se trata de la no superposición de roles y de la utilización del liderazgo situacional. En conclusión, no dar el espacio suficiente para que cada generación ocupe sus propias tareas y realice las propuestas que considere pertinentes para el desarrollo de la empresa, puede constituir la base de posibles inconvenientes.

Por su parte, la nueva incorporación de miembros de la familia a la estructura empresarial también puede significar una fuente de conflictos, no solo entre los familiares, sino también con aquellos empleados que no pertenecen al sistema consanguíneo. Esto sucede cuando un familiar demuestra no ser idóneo para un puesto, pero a pesar de esto es incorporado a la compañía por el solo hecho de formar parte de la familia. Este tipo de accionar hará notar, a todo el ente, que más allá de los esfuerzos individuales de cada empleado, el favoritismo por los miembros de la familia es prioridad para la empresa. Estas actitudes nocivas para las compañías derivan, muchas veces, del tratamiento del sistema empresarial y del sistema familiar como un mismo eje de funcionamiento. La incapacidad de dividir empresa y familia en dos unidades individuales trae aparejados, a su vez, otros inconvenientes. Estos conflictos nacen cuando aquellos miembros de la familia que participan en las actividades de la compañía, trasladan sus roles familiares a sus roles empresariales. Teniendo como ejemplo la estructura empresarial planteada en la Figura 2 y los sistemas unificados expuestos en la Figura 1, se puede concluir que en ese caso al no haber división de los sistemas, la persona que represente a la Generación Y dentro de la empresa, recibirá siempre el trato de nieto o de hijo, sin importar el puesto que desarrolle en la compañía. Lo mismo sucederá con la relación del fundador de la corporación y su hijo. Rosenblatt et al. (1995) establece lo siguiente respecto de la no división de los dos sistemas: “Los hijos más jóvenes pueden ser “infantilizados” por sus familiares cuando trabajan en la empresa...” (p. 30). Sin dudas, esto significará una fuente de conflictos que afectarán tanto a la actividad comercial como a la familia. Otro factor de riesgo para el equilibrio de las empresas familiares argentinas es la resistencia y el medio al cambio que caracterizan principalmente a los Baby Boomers. Al ser los miembros más

conservadores y estructurados, quieren enseñarles a las demás generaciones a dirigir la compañía de acuerdo a sus propios ideales y experiencias, con el objetivo de minimizar los peligros. Esta realidad se enfrentará a la necesidad constante de cambios que demandan los tiempos que corren y, a su vez, a las filosofías de las otras generaciones. Es decir, a la mayor diversidad de pensamientos y necesidad de participación que ha desarrollado la Generación X, pero por sobre todo al espíritu idealista e innovador de los Millennials.

De esta manera, puede observarse que la coexistencia dentro de las organizaciones de estas tres generaciones, tan disímiles entre sí, puede generar que el nivel de conflictividad aumente considerablemente. A su vez, queda demostrado que este aumento de conflictos se desarrollará aún en una mayor proporción si de empresas familiares se trata, de aquí proviene la importancia de generar una planificación que funcione como guía de posibles soluciones para las empresas familiares y sus conflictos intergeneracionales.

Capítulo 3: Solucionar para subsistir

Considerar erradicar completamente los conflictos que puedan surgir dentro de una organización y obtener como resultado una empresa que desempeñe sus actividades sin ningún tipo de disfuncionalidad, resulta una utopía. Las estructuras organizacionales están compuestas por conjuntos de seres humanos, con personalidades disímiles, que interactúan constantemente. Es por este motivo que proyectar la eliminación total de conflictos, producto de las relaciones interpersonales, es una tarea imposible.

Si esta realidad se ve reflejada en estructuras empresariales no familiares, en las empresas familiares este escenario se acentúa aún con mayor fuerza, debido a la fuerte implicancia emocional y a los vínculos de consanguinidad. A pesar de esta situación, las compañías pueden proponerse un objetivo factible, el mismo consiste en el desarrollo de un negocio saludable, es decir, generar un plan de acción cuya finalidad será la de alcanzar cierto nivel de armonía y estabilidad.

3.1 Soluciones posibles a conflictos en las empresas familiares de tercera generación

Para lograr la concreción de la construcción de un negocio saludable, cabe aclarar que no existe una medida única que dé solución a absolutamente todos los conflictos organizacionales. En pos de dicha meta, es preciso realizar una combinación de ciertas decisiones que ayudarán a la generación de sinergia dentro de la compañía. De esta manera, el objetivo del actual capítulo es el de presentar algunas soluciones posibles, cuya combinación puede ser de utilidad para la subsistencia de empresas familiares en las cuales existe la convivencia entre generaciones.

3.1.1 La comunicación

En primer lugar, para empezar a generar armonía en las relaciones humanas y reducir significativamente la aparición de conflictos, debe evaluarse la comunicación interpersonal que se está produciendo entre los miembros de la compañía, es este caso particular, entre los miembros de la familia que trabajan conjuntamente. ¿Existe una comunicación unidireccional o bidireccional?, ¿Es esta comunicación realmente efectiva?, ¿Se permite el disenso a la hora de tomar decisiones? Estas son algunas de las preguntas que deben realizarse las generaciones que conviven, para así lograr detectar cuáles son las fallas que se están produciendo a nivel comunicacional entre ellos. Tanto los Baby Boomers, como la Generación X y los Millennials deben aprender a escuchar, pero también a hacerse oír, de esto se trata la comunicación efectiva.⁹ Más allá del control de conflictos, no hay que perder de vista que una buena comunicación puede mejorar significativamente la competitividad de una empresa. Con anterioridad se hizo mención respecto de que la fusión de las fortalezas de las diferentes generaciones puede convertirse una gran ventaja competitiva para el ente, esto solo puede lograrse si las partes están abiertas al diálogo y permiten el disenso. Generar un buen flujo comunicacional puede traer aparejado un gran número de beneficios, por ejemplo: mejora la adaptación de la empresa a los cambios del entorno, genera que estos cambios se produzcan con mayor rapidez y efectividad, facilita el establecimiento de

⁹ La comunicación efectiva es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

objetivos y estrategias comunes, concibe ideas más nutridas, mejora el nivel de participación y compromiso, motiva, etcétera.

La generación de un ambiente coparticipativo respecto de la toma de decisiones dentro de la empresa no es lo único importante para concebir cierto nivel de equilibrio. Es preciso entender que controlar las emociones que se generan, producto de los vínculos fundados por fuera de la estructura empresarial, es sin duda uno de los mayores desafíos de las empresas familiares. Pero más allá de que exista un control efectivo, estas emociones y vinculaciones son imposibles de eliminar, es por esto que la comunicación efectiva será de utilidad para mantener sano el entorno laboral pero también para cuidar las relaciones familiares. De esta manera, una decisión acertada sería la de establecer reuniones pactadas o incluso sorpresivas, con el objetivo de destinar cierto tiempo a charlas en las cuales se puedan informar desacuerdos y diferencias.

Respecto a lo nombrado anteriormente, Ronsenblatt (1995) establece lo siguiente:

Las personas tienen distintas opiniones, diferentes modos de hacer las cosas. Para convivir con el desacuerdo y tolerar las diferencias, hay que escuchar atentamente a los otros y ser claro en cuanto al propio punto de vista. A fin de asegurarse una buena comunicación conviene programar tiempo destinado a ventilar desacuerdos y diferencias, sobre todo cuando los sentimientos involucrados son intensos. (p. 167 y 168).

Esto da cuenta de que comunicarse es la única manera efectiva de empezar a mitigar conflictos. Si no se comienza por mejorar la comunicación, entonces los otros elementos que permitan solucionar problemas no podrán ser abordados.

Continuando con la comunicación pero virando hacia otro eje, una estrategia que puede contribuir la garantía de que se produzca una sucesión exitosa de la empresa, es la enseñanza de la misión¹⁰, visión¹¹ y valores de la compañía, impartida por el socio fundador a las generaciones subsiguientes, desde una temprana edad. ¿Qué ventajas generará esto? La principal ventaja que trae aparejada esta estrategia es la generación de un compromiso real, fundado en el interés de que la empresa continúe y prospere.

El hecho de que la formación de los niños se produzca con cierto nivel de cercanía y afecto hacia la cultura empresarial familiar, facilitará que los mismos asimilen a la empresa familiar como un

¹⁰ La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

¹¹ La visión es la que define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma.

elemento natural en sus vidas. Las consecuencias de dicha formación, se verán reflejadas de diversas maneras, por ejemplo en la comprensión respecto del esfuerzo que realizan los miembros de la familia para desarrollar esta actividad y mantenerla en pie. De esta forma, resulta de vital importancia la educación y vinculación temprana, dando a conocer la importancia del trabajo, el espíritu del mismo, los principios y valores que mueven tanto a la compañía como a la familia, los deberes y obligación que deberán asumirse en el futuro, lo vital de aprender a manejar y resolver conflictos, etcétera. (Hambra, 2017).

Si bien en este proyecto el ente sugerido como foco de estudio se encuentra en una situación en la cual los tres miembros familiares que conviven ya son adultos formados, cabe destacar esta estrategia ya que da cuenta de que la implicancia emocional no siempre es algo negativo para la empresa, si se encuentra bien gestionada es una gran generadora de valor. Esta es la forma correcta de abordar las emociones dentro de las compañías familiares, aprovechándolas para generar compromiso.

3.1.2 Cada generación a lo suyo: división tareas

Desde el inicio del presente proyecto de graduación se hizo mención de las diferentes cualidades que caracterizan a cada generación. Ya en esta instancia, es conocido por el lector el hecho de que los Baby Boomers significan el eslabón más inflexible dentro de esta cadena generacional analizada. También es preciso mencionar que de acuerdo a la estructura de la empresa planteada en este escrito, el miembro que pertenece a la generación Baby Boomer, es el socio fundador de la compañía, con todo lo que esto implica. Muchas veces, el delegar resulta una tarea difícil para estas personas, un accionar que responde principalmente al miedo. Al miedo de ver derrumbarse la organización que ha construido desde sus cimientos. Rosenblatt (1995) respalda de manera contundente la teoría del miedo por parte de los progenitores, y lo realiza de la siguiente manera: “Tal vez insista en seguir controlando la empresa para asegurar el éxito, para que no se vean socavados los logros obtenidos con tanto esfuerzo, y para que se aproveche su propia experiencia y sabiduría”. Por otro lado, cabe destacar que la Generación X, demandará flexibilidad a los Baby

Boomers, pero puede resultar inflexible con los Millennials. Estos últimos, al recibir un doble trato inflexible y al sentir que no tienen voz propia en la compañía, pueden desmotivarse fácilmente. Es así que resulta de vital importancia para la subsistencia de las empresas familiares el no caer en la falla de la no delegación, o en su defecto, lograr salir de ella lo antes posible. ¿Cómo no caer o salir de la no delegación? Para lograr esto deben seguirse una serie de pasos fundamentales. En primer lugar, como se ha nombrado, debe desarrollarse un buen nivel de comunicación efectiva entre los miembros de la familia, así como también un buen nivel de confianza en las cualidades y el desempeño del otro. Esto no es algo que se logra de un día para el otro, es un proceso, sobre todo si ya se ha incurrido en la no delegación.

Continuando con cuestiones relacionadas a la comunicación, determinar un objetivo claro y común para todos, enfocándose principalmente en el bienestar de la empresa, es fundamental, ya que establecerá un curso de acción que implicará la unión de fuerzas con el fin de llegar a un resultado compartido.

Luego, trayendo a colación los roles que cada generación debería ocupar de acuerdo a sus cualidades, el tercer paso a seguir es el de respetar estos roles, entendiendo que cada miembro de la familia que participa en la empresa es diferente al otro. Esto quiere decir que es necesario comprender que si una persona tiene diferentes métodos, no significa que el resultado no sea efectivo. Este respeto por los roles, aumentará la motivación y el compromiso, ya que cada generación participará en la concreción del objetivo común haciendo uso de sus propias condiciones positivas.

El proceso de descubrir lo que da mejor resultado puede ser tenso, en particular si no hay claridad sobre el liderazgo, sobre quien decide cuáles son las tareas y cómo se instrumentarán. No elaborar una división de trabajo por lo menos parcial puede ser más negativo para las relaciones familiares que la lucha que supone establecerla. (Rosenblatt, 1995, p.18)

En conclusión, los pasos mencionados derivan en una división de tareas basada en la confianza, bien organizadas y dirigidas hacia un objetivo, con el fin de disminuir el nivel de rispideces generadas por la superposición de responsabilidades laborales. Esto debe estar acompañado por el liderazgo situacional y control correspondiente, ya que más allá de la confianza en el trabajo del otro, es preciso establecer liderazgos de acuerdo a las ocasiones que lo demanden y controlar que

se esté siguiendo correctamente el curso de acción establecido. De esta manera, el control es utilizado como una herramienta guía y no como una herramienta de castigo.

Torres (2011) determina que un requisito importante para el éxito del trabajo en equipo es que las partes estén dispuestas colaborar entre sí, intercambiando conocimientos y habilidades. Para que esto suceda es necesario contar con tiempo suficiente para que cada integrante pueda dar a conocer aquello que sabe, ayudando a que los demás también se informen. Entonces, alcanzando una buena comunicación, estableciendo un objetivo en común, respetando los roles y cualidades generacionales y realizando una correcta división de tareas guiadas por un liderazgo bien aplicado; se logrará generar sinergia. Esto quiere decir que se conseguirá establecer un equipo de trabajo sano y bien intencionado, donde no exista la competencia entre los miembros de la familia, la competencia solo se encontrará afuera de la empresa.

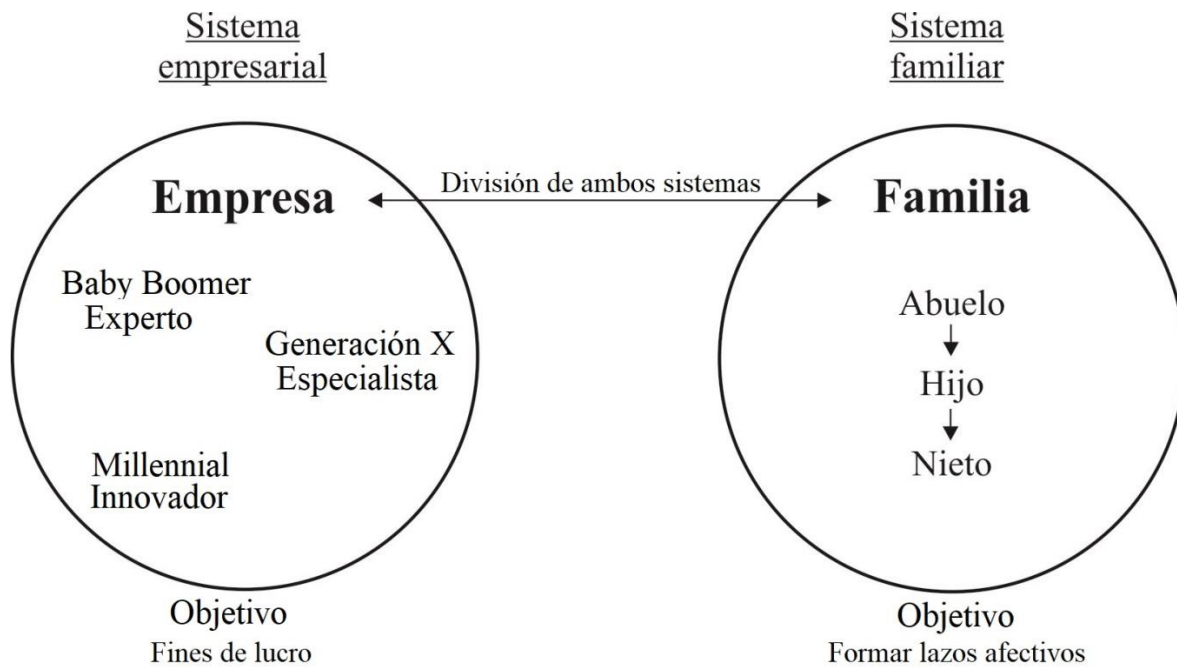
Más allá de lograr disminuir conflictos que puedan generar un problema para la subsistencia de la empresa familiar, una consecuencia fundamental de aplicar los pasos anteriormente mencionados es la de convertir la convivencia generacional en una ventaja competitiva, al aprovechar al máximo lo mejor que cada generación tenga para ofrecer. En el caso de este modelo empresarial familiar se combinan la experiencia, la especialización y la innovación.

3.1.3 Separación del sistema familiar y el sistema empresarial

Realizar una correcta división entre el sistema familiar y el sistema empresarial es una de las soluciones parciales que deben ser aplicadas para conseguir la disminución de los conflictos generados por los roces que se producen entre generaciones.

Es relevante comenzar a analizar lo que ofrece la Figura 3, en la cual se puede observar cómo las mismas personas cumplen roles diferentes de acuerdo al sistema en el cual se encuentren. Este es el comienzo de la división, el mantener estos roles en el sistema que les correspondan. Es decir, intentar dejar de lado, dentro de la empresa, las jerarquías que establece la estructura familiar. Rosenblatt (1995) respalda lo anteriormente mencionado: “No trasladar los roles del sistema familiar al sistema empresarial, aunque algunos rasgos de la personalidad se trasladen porque son inherentes a la persona” (p.167).

Figura 3: Roles y objetivos de cada sistema



Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis, es preciso identificar que cada sistema posee objetivos diferentes, esto será de utilidad al momento de realizar la división recomendada. El sistema empresarial, como toda empresa, persigue un objetivo principal que consiste en la ganancia de dinero. Esto no quiere decir que como organización no intente alcanzar otro tipo de logros, como por ejemplo fidelizar a sus empleados. Pero esto dependerá de otras variables, como por ejemplo la cultura organizacional. Lo que si se puede afirmar es que el fin de lucro es una característica común a todas las empresas y las mismas establecen diferentes estrategias en pos de dicho resultado.

Muy diferente al objetivo anteriormente mencionado es el del sistema familiar, sistema que centra la mayor parte de sus energías en la generación de vínculos afectivos sanos y duraderos. Claro que la estabilidad económica de la familia es relevante y se encuentra directamente asociada al fin de lucro que persigue compañía, pero las relaciones afectivas se anteponen a cualquier otro tipo de objetivo familiar.

Esta gran diferencia da cuenta de que puede resultar nocivo tanto para la familia, como para la empresa el no poder asignar a cada sistema la meta que le corresponde. La imposibilidad de

establecer una separación entre ambos sistemas, con todo lo que ello implica, pone en peligro la estabilidad de los lazos familiares y el plan de vida a largo plazo de la empresa.

Otra de las consecuencias que pone en riesgo el equilibrio de ambos sistemas y que se genera por no realizar una división correcta entre familia y empresa, es el desarrollo de actividades por fuera al sistema que les corresponden. A modo de ejemplificación se puede citar una situación en la cual se utiliza el horario laboral no destinado a reuniones entre los miembros para discutir ciertas cuestiones que pertenecen al sistema familiar; o también podría ser el hecho de dar inicio a charlas referidas a problemas que enfrenta la empresa en un almuerzo familiar. Es preciso para las empresas familiares comprender que todo tiene un tiempo y espacio determinado, en este caso, el sistema familiar y el sistema empresarial poseen un tiempo y espacio diferentes, esto debe ser respetado para mantener el equilibrio. (Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CEDEF), s.f.).

Existe otro accionar producto de la no separación de los sistemas, muy común en empresas familiares, que trae aparejado una serie de conflictos que pueden afectar de manera considerable al bienestar y a la durabilidad de la organización. Se trata de la no existencia de un protocolo a la hora de incorporar miembros de la familia a la empresa, es decir, integrar familiares a la compañía por el solo hecho de que existe un vínculo de consanguinidad, y no porque estos individuos reúnan realmente las habilidades y condiciones necesarias para ocupar determinado puesto de trabajo. Como ya se ha sugerido en capítulos anteriores, esto puede generar complicaciones no solo en el desarrollo de las actividades cotidianas, por la falta de conocimiento, si no que también puede provocar conflictos en la estructura interna de la empresa, específicamente con aquellos empleados que no pertenecen al círculo de consanguinidad e ingresaron a la firma luego de un proceso de selección en el cual demostraron ser idóneos para el puesto que ocupan.

Hambra (2017) determina que la incorporación de nuevas generaciones al sistema empresarial puede vivirse de dos maneras. La primera, como una situación en la cual las generaciones se enfrentan o, la segunda, como una oportunidad de convertir la visión y los negocios en versiones mejoradas. Claro que lo segundo solo podrá generarse si el miembro que ingresa a la empresa lo realiza a través de un protocolo que establezca ciertos parámetros para la incorporación de familiares al sistema laboral. Ahora bien, es preciso comprender que las competencias técnicas no conforman el único elemento que debe ser tenido en consideración, la persona pronta a ingresar a la compañía también debe contar con competencias emocionales, debe saber gestionar conflictos

y entender la complejidad del desarrollo de ambos sistemas en simultáneo, tiene que poseer la capacidad para asumir responsabilidades, debe conocer y respetar los derechos y obligaciones de los empleados, etcétera. Esto da cuenta de la necesidad de capacitar a las nuevas generaciones para que logren convertirlas en propietarios exitosos que sepan gestionar y agregar valor al negocio familiar. De lo contrario, se pone en riesgo, nuevamente, la subsistencia de la empresa y también al equilibrio familiar. Torres (2011) determina lo siguiente: “El ingreso irrestricto de familiares a la empresa puede generar un gran daño a la misma y finalmente, aún peor, transpolar este daño a la familia, llegando a sin querer a romper [sic] los lazos que existen entre ellos.”

En modo de conclusión y para vislumbrar el impacto que se genera al realizar una división entre el sistema familiar y el sistema empresarial, se cita lo desarrollado por el CEDEF (s.f.), quien describe de manera sintética, a través de una explicación gráfica, el resultado positivo que resultaría de aplicar las medidas anteriormente mencionadas. Previo a realizar dicho análisis es necesario volver a mencionar que a pesar de haber observado en otras figuras el sistema empresarial y el sistema familiar de formas separadas, ambos círculos siempre permanecerán unidos y siempre habrá un área común, aunque sea pequeña, de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar.

Entonces, representando a ambos sistemas en forma de círculos conectados puede observarse que existe una zona de intersección, esta zona en la cual familia y empresa se conectan, se denomina zona de conflictos. Como muestra la Figura 4, cuando los círculos están muy unidos, la zona de conflictos aumenta considerablemente, poniendo en riesgo de salud organizacional de ambos sistemas. Por otra parte, resulta evidente que al separar ambos sistemas la zona de conflictos disminuye, entonces si realmente se desea reducir de manera considerable dicho área, será oportuno realizar la mayor división posible de ambos sistemas. Como se ha mencionado en otros capítulos, el caso que puede observarse a la derecha de la Figura 4, representaría a aquellas empresas familiares cuya implicancia emocional existe de forma controlada y consciente.

Figura 4: Consecuencias de la separación de sistemas



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente haciendo hincapié en la importancia de convertir las emociones en una fortaleza para la estructura empresarial, incluyendo la profesionalización como parte de esta conversión, La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2015) establece lo siguiente:

La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional: Al estar ligadas a un fuerte núcleo afectivo aportan relaciones potentes, compromiso, visión de largo plazo y una cultura empresarial arraigada. Por eso, si se potencian estas ventajas y se armonizan las dificultades, el éxito de estas firmas está asegurado. (s.p.)

En caso de presentar alguna imposibilidad para realizar esto de manera autónoma, si resulta imposible gestionar los conflictos y aplicar todas las soluciones planteadas hasta el momento, simplemente entre los miembros de la familia que participan en empresa, se puede recurrir a un consultor externo en búsqueda de asesoramiento.

3.2 Síntesis de soluciones

A modo de cierre del presente proyecto final, se exhibe el cuadro a continuación con el objetivo de exponer, de manera sintética, todas aquellas estrategias que serán de utilidad para las empresas familiares de tercera generación a la hora de enfrentarse a conflictos generados por las discrepancias generacionales.

Tabla II: Cuadro de síntesis de soluciones recomendadas

Estrategia	Resultado
Generar una comunicación efectiva.	-Genera ventajas competitivas al permitir el disenso. -Establece un ambiente donde todos participan. -Permite informar desacuerdos y diferencias a tiempo.
Vinculación temprana de los miembros.	-Genera conciencia y compromiso por parte de los miembros hacia la empresa familiar.
Establecer un objetivo en común.	-Genera unión de fuerzas hacia un mismo resultado, esto maximizará el mismo.
Respetar los roles generacionales.	-Aumenta la participación y la motivación. -Convierte la convivencia generacional en una ventaja competitiva.
Establecer una división de tareas.	-Evita la superposición de responsabilidades.
Utilizar el liderazgo situacional.	-Permite adaptación a las diferentes situaciones que se presenten.
Generar un equipo de trabajo sano.	-Ayudará a generar sinergia y potenciar resultados.
Realizar la división de los sistemas.	-Reduce considerablemente la zona de conflictos.

Respetar las actividades de cada sistema.	-Ayudará a mantener la separación y el equilibrio entre ambos sistemas.
Realizar un protocolo de ingreso a la empresa.	-Ayudará a convertir a las nuevas generaciones en líderes. -Evita conflictos internos, especialmente con los empleados. -Será de utilidad para mantener el equilibrio emocional familiar.
Recurrir a un consultor externo.	-La empresa familiar obtendrá un análisis externo, objetivo y profesional de la situación.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

De acuerdo a los datos reales analizados, a través de los cuales puede observarse el impacto que tienen las empresas familiares en Argentina, no cabe duda de la importancia que tiene garantizar la subsistencia de las mismas. El fracaso constante de las empresas familiares en la nación tendría un impacto directo en la economía nacional, en el nivel de desempleo y en el correcto desarrollo de la sociedad que se desenvuelve dentro de la región. Esto da cuenta de que la subsistencia de una empresa familiar, no solo incumbe a los efectos positivos que tiene dentro de ese círculo familiar particular, el impacto es más amplio y abarca a la sociedad en su totalidad.

Las empresas familiares presentan mayores dificultades al momento de ser gestionadas y administradas, esto se debe, principalmente, a que sus estructuras organizacionales resultan más

complejas, debido a los elementos que las caracterizan. Claro está, luego de la lectura del proyecto, que la implicancia emocional es el elemento que requiere mayor atención, es este el factor que puede garantizar tanto el éxito, como la decadencia de la compañía. Resulta casi paradójico cómo la gestión de las emociones puede generar resultados tan opuestos entre sí, un mismo elemento con efectos completamente disímiles. Claro que la repuesta se encuentra en la correcta gestión de las mismas, donde la comunicación efectiva y la apertura al disenso juegan un rol fundamental.

Ahora bien, la convivencia intergeneracional también constituye un componente capaz de generar resultados totalmente opuestos. Es decir, dicha interacción entre personas con edades y pensamientos tan diferentes, en ocasiones considerados incompatibles, puede ser vista como una potencial fuente de conflictos nociva para las compañías. Pero luego de realizar el presente escrito, la conclusión sobre la interacción intergeneracional recae en observar este componente desde otra perspectiva. Una perspectiva en la cual, realizando los ajustes necesarios, la convivencia entre miembros de la familia de diferentes generaciones dentro de las empresas, se convierte en un factor de éxito. Lo positivo de la incorporación de las nuevas generaciones a las firmas familiares, es que son estas las que llegan para combatir con los miedos de las viejas generaciones y, así, ayudan romper con ciertos paradigmas que no permiten a las empresas evolucionar y acompañar los cambios que los tiempos que corren demandan, cada vez con mayor velocidad.

Entonces, se puede concluir que las empresas familiares en cuyas estructuras se encuentran conviviendo dos o más generaciones del círculo de consanguinidad, cuentan con los componentes necesarios para conseguir el éxito a largo plazo. Supongamos que dichos componentes se encuentran en su estado más bruto, el desafío de las compañías en este caso, es el de lograr transformar estos factores en cualidades positivas. Es decir, convertir estos elementos que generan inestabilidad, en ventajas competitivas. ¿Y cómo se logra dicha transformación? Esto dependerá de cada caso en particular, es decir, del tipo de familia y de empresa que se encuentre en la búsqueda de la concreción de una sucesión exitosa. Las soluciones planteadas en el presente proyecto de graduación representan una guía básica elaboradora con el objetivo de concentrar teorías y recomendaciones.

Referencias Bibliográficas

Antognolli et al. (2012). *Empresas familiares, buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.

Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (1985). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona: Ediciones Grijalbo, S.A.

CAME. (2015, 24 de Julio). *Empresas Familiares. La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional*. Diario la Nación. Recuperado de: http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf

CEDEF. (s.f.). *La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones*. Instituto Tecnológico de Autónomo de México. Recuperado de: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/laempresafamiliarproblemasysoluciones.pdf>

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y sus valores. Su impacto en lo laboral*. Venezuela: Universidad de Carabobo.

Clarín. (2017, 07 de Julio). *Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, ¿a qué generación pertenecés?* Diario Clarín. Recuperado de: https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLxzpEW.html

Fiqueprón, S. (2004). *PyMES familiares "Nuestro futuro"*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

Hambra, J.O. (2017). *La Pyme Familiar*. Buenos Aires: Editorial CANF.

Irigoyen, H.A. (2013, 29 de julio). *Características de las empresas familiares en Argentina*. IADEF. Recuperado de: <https://www.iadef.org/2013/07/29/caracteristicas-de-las-empresas-familiares-en-argentina/>

Jaffe, D.T. (1995). *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires: El Ateneo.

Leopardo, L. (2019). *Empresas familiares: cómo trascender el legado, profesionalizar la firma y construir futuro*. Diario La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiaresla-receta-para-trascenderel-legado-profesionalizarla-firma-y-construir-futuroe-nid2289910>

Llantada Toscano, A. (2017, 26 de diciembre). *Millennials vs Generación X: las dos son un dolor de cabeza*. Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/296104>

Nesi, S. (2013, 25 de junio). *Convivencia generacional en las empresas*. Diario La Voz. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/empresas/convivencia-generacional-empresas>

Quilici, S. (2018, 29 de noviembre). *Empresas familiares: el avance de las nuevas generaciones*. Diario El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>

Rosenblatt, P. et al. (1995). *La Familia en la Empresa*. Buenos Aires: El Ateneo.

Tamames, R. y Gallego, S. (1995). *Diccionario de Economía y Finanzas de la COPE*. Madrid: Alianza Editorial S.A.

Torres, G. (2011). *Administración y Gestión de Empresas Familiares*. Mendoza: Universidad de Cuyo.