



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Contador Público y

Licenciatura en Administración de Empresas

EMPRESAS FAMILIARES:

**El proceso de sucesión en consideración de las
características generacionales: Baby boomers y
Millennials**

Autor: María Paula Olmedo

Legajo: 27.138

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires

Junio de 2020

Resumen

Si bien tanto a nivel mundial como local las empresas familiares representan el 80% de las compañías, las estadísticas señalan tasas de supervivencia notoriamente bajas. Con ello en mente, y considerando un asunto de gran contemporaneidad: la llegada de la generación Y al ámbito laboral, el propósito de este trabajo es el de estudiar el proceso de sucesión en las empresas familiares, analizando los rasgos generacionales de baby boomers y millennials. A raíz de un vacío en la literatura respecto a un marco que combine ambas temáticas, se realizó un estudio de tipo exploratorio utilizando la estrategia de la teoría fundamentada para plantear un esquema teórico que responda a la siguiente pregunta: *¿cómo impactan las características generacionales de baby boomers y millennials en el proceso de sucesión de las empresas familiares?*

Partiendo de la bibliografía disponible a la fecha, se realizó una categorización para cada pilar de esta investigación: traspaso generacional en el negocio familiar y rasgos generacionales. En el primero, se definieron tres etapas: planificación, ingreso a la compañía y nueva generación. En el segundo, se consideraron las generaciones baby boomer y millennial y, para cada una, se definieron nueve características: trabajo, desarrollo, reconocimiento, feedback, calidad de vida, respeto y autoridad, compromiso, trabajo en equipo y tecnología.

Este trabajo contribuye planteando un marco teórico que conjuga dos temas de gran relevancia, sirviendo de base para futuros estudios. Estas páginas concluyen que en las distintas etapas del proceso de sucesión debe presentarse una combinación de los rasgos generacionales buscando la integración entre baby boomers y millennials en pos del objetivo común: el traspaso generacional y la continuidad de la empresa familiar. En general, prevalece un esfuerzo adaptativo por parte de la generación mayor, la cual se enfrenta a las nuevas formas de entender y hacer de los millennials. Por su parte, la generación Y viene a introducir su perspectiva, pero no por ello debe dejar de reconocer las bases del negocio familiar y la trayectoria de sus antecesores, los baby boomers.

Palabras clave: *empresa familiar, sucesión, características generacionales, baby boomer, millennial.*

Agradecimientos

A mi mentor, Sergio Postigo, por guiarme y acompañarme en este proceso.

A mi mamá y mi papá, por darme alas y confiar en mí, por ser mi mayor motivación y mi cable a tierra.

A mis abuelos, por su sabiduría y experiencia, por sus abrazos y caricias al alma.

A mis tíos y primos, por sus preguntas curiosas, por devolverme una sonrisa y recargar mis pilas en cada vuelta a casa.

A Nano, por su incondicionalidad, su locura y sus cuestionamientos.

A Pilu y Jime, por haber sido mi hogar lejos de casa, por cada momento compartido juntas o a la distancia.

A mis amigos en Salta y Buenos Aires, por enriquecer cada día, por las charlas, los consejos y los reencuentros.

A Kari, Ricardo, Valu, Marco y Lu, por la compañía, paciencia y aliento en tiempos de pandemia. A mi padrino y Valen, por las risas y debates en aislamiento.

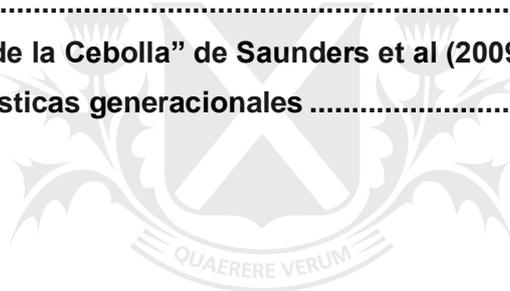
Universidad de
San Andrés

*Estas páginas están dedicadas a Vicky, Agus y Tomi. **Gracias por ser mi ley primera.***

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 5 |
| Planteo del problema | 5 |
| Empresas familiares | 5 |
| Diferencias generacionales | 6 |
| Justificación de razones de estudio | 8 |
| Preguntas de investigación | 9 |
| Pregunta central | 9 |
| Sub-preguntas | 9 |
| Objetivos..... | 9 |
| Objetivo general | 9 |
| Objetivos específicos | 9 |
| Metodología..... | 10 |
| Filosofía | 10 |
| Enfoque..... | 10 |
| Diseño de la investigación | 11 |
| Propósito..... | 11 |
| Estrategia de investigación | 12 |
| Elección de investigación..... | 12 |
| Técnicas y procedimientos..... | 12 |
| Análisis de datos..... | 12 |
| Revisión y análisis de literatura..... | 13 |
| Traspaso generacional en las empresas familiares..... | 13 |
| Planificación..... | 16 |
| Ingreso a la compañía | 18 |
| La nueva generación | 19 |
| Diferencias generacionales | 20 |
| Baby boomers..... | 21 |
| Generación Y..... | 25 |
| Marco teórico planteado..... | 29 |
| Primera parte: El proceso de sucesión..... | 30 |
| Planificación..... | 30 |
| Ingreso a la compañía | 33 |
| La nueva generación | 37 |
| Segunda parte: Impacto de las características generacionales sobre la sucesión | 39 |

| | |
|---|-----------|
| Trabajo..... | 39 |
| Desarrollo | 41 |
| Reconocimiento..... | 42 |
| Feedback..... | 43 |
| Calidad de vida | 45 |
| Respeto y autoridad..... | 46 |
| Compromiso..... | 48 |
| Trabajo en equipo | 49 |
| Tecnología | 51 |
| Palabras finales | 52 |
| Conclusiones..... | 52 |
| Limitaciones y futuras líneas de investigación..... | 57 |
| Bibliografía | 58 |
| Anexos..... | 63 |
| Anexo I – “Método de la Cebolla” de Saunders et al (2009)..... | 63 |
| Anexo II – Características generacionales | 63 |



Universidad de
San Andrés

Introducción

Planteo del problema

Empresas familiares

Las empresas familiares representan un 80% de los negocios a nivel mundial. Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar, se estima que entre el 80% y el 90% de las compañías argentinas son familiares, siendo responsables de un 50% de la actividad económica, con un gran peso en el PBI y constituyendo la mayor fuente de empleo a nivel privado (Lucero Bringas et al, 2019). De acuerdo con lo publicado por el Family Business Institute¹, el 70% de las firmas familiares no llega a la segunda generación, solo el 12% del 30% restante sobrevive hasta la tercera y un ínfimo 3% logra pasar a la cuarta generación y más (Fernández Aráoz, 2015). En Argentina, estos porcentajes también son preocupantes. Según expone Ridolfi (2016), del total de negocios familiares del país, el 70% no logra superar los tres años de vida y solo el 7% pasa a tercera generación.

Existen varios factores que podrían explicar los porcentajes señalados. Dichas razones pueden ser de carácter externo, como contexto social, político y/o económico, o interno, es decir, provenientes de la propia familia o empresa, como ser períodos prolongados de la misma persona a cargo, falta de interés de las generaciones futuras y la cultura organizacional. Según lo sostenido por autores como Ward (1994), Lansberg (2000), Le Breton-Miller et al (2004) y Michaud et al (2018), un momento crítico para la supervivencia de la empresa familiar es la sucesión o traspaso generacional. Como se sostiene en The Economist (2004): “family firms combine all the tensions of family life with all the strains of business life, and at no moment do both sorts of stress combine so forcefully as at that of generational change.”²

Vista la relevancia del asunto, muchos autores han dedicado sus esfuerzos a estudiar el universo que atañe a los negocios de familia. Aún hoy en día, se toma como base el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982, en Gersick et

¹ <https://www.familybusinessinstitute.com/>

² Se mantiene el idioma original.

al, 1997; Press, 2011), el cual busca explicar la dinámica del sistema familiar-empresarial, y el modelo evolutivo de estos subsistemas, propuesto por Gersick et al (1997). Más recientemente y con respecto a la sucesión en las empresas familiares, se han realizado investigaciones sobre los motivos y resultados de la planificación del traspaso generacional (Gilding et al, 2014), la contribución de dicha planificación en el crecimiento de la firma (Eddleston et al, 2013), los efectos de la rivalidad entre hermanos (Jayantilal et al, 2016), la reacción de los posibles sucesores ante maniobras para persuadirlos por parte de los fundadores (Blumentritt, 2016) y la influencia del apoyo parental en el compromiso de los sucesores con la empresa (García et al, 2019).

Con relación a trabajos de graduación anteriores, Casanova (2001), Kehayoglu (1999) y Della Corte (2013) estudiaron la profesionalización de la empresa de familia; los dos últimos, en el marco del traspaso generacional. Otros, como Moché (1997), Pagani (2009), Fernández Macedo (2011), Fidani (2011) y Peralta Blanco (2014) se preguntaron por la existencia de mejores prácticas para llevar a cabo dicho proceso. Por su parte, Chiro Tarrab (2012), Ostapovich (2014), Majdalani (2015) y Romero (2018) ahondaron en las oportunidades, desafíos y conflictos que pueden presentarse en la sucesión. A excepción de Fernández Macedo (2011), las tesis previamente mencionadas no hacen hincapié en un traspaso generacional específico, sino que estudian el proceso general, tomando casos de empresas de diversas generaciones.

Diferencias generacionales

Uno de los grandes desafíos de toda organización es el de gestionar e integrar las diferentes generaciones que conviven en ella. Esta cuestión también se presenta en la empresa familiar y cobra especial relevancia en el proceso de traspaso generacional. Tal como indican Díaz Sarmiento et al (2017), cada generación tiene rasgos distintivos, se ha enfrentado a un contexto sociopolítico y cultural particular y es desde esa mirada que concibe el mundo y en ello, el trabajo.

Actualmente, se habla de cinco generaciones: tradicionalistas, baby boomers, generación X, generación Y, generación Z. Se han realizado diversos estudios buscando explicar la relación, las oportunidades y los desafíos que presenta la

convivencia de las generaciones en el ámbito laboral. En particular, se está indagando sobre los millennials y sus características. De acuerdo con proyecciones de PwC (2011), en 2020 esta generación representa el 50% de la población trabajadora y, según lo publicado por Ernst & Young (2015), para 2025 este porcentaje alcanzará el 75%. Lub et al (2016) estudiaron las diferentes respuestas de las generaciones frente al cumplimiento de uno u otro aspecto del contrato psicológico; Anderson et al (2016) concluyeron que para que el feedback negativo a los millennials sea efectivo, este debe ser percibido como beneficioso en el presente o inmediato futuro; en tanto, Stewart et al (2017) sostienen que un cambio en las métricas de evaluación brindaría una mejor imagen del trabajo de los millennials, generando un mayor compromiso e impactando en la eficiencia organizacional.

Esta temática también fue abordada por algunos trabajos de graduación, como es el caso de Laino (2013), quien analizó los conflictos por diferencias generacionales en los equipos de trabajo de empresas multinacionales. Sanz (2015) estudió esta problemática haciendo foco en la motivación, comparando entre EEUU y Argentina y Cervetti (2014) focalizó su investigación en los equipos de auditoría. Por su parte, Bonfiglio (2013), Pozzi (2013), Della Vecchia (2015) y Goyenechea (2016) consideraron las motivaciones y expectativas laborales de la generación Y.

Con respecto a la sucesión en las empresas familiares en consideración de las características de las diversas generaciones, hay algunos artículos en revistas y periódicos que invitan a pensar los desafíos y oportunidades de este proceso. Colman (2012) refiere al ingreso y rápida influencia de los millennials en la empresa familiar; por ejemplo, en educación, modas, enfoque global y optimista. Schmieder (2017) propone aprovechar las diferencias generacionales para reenergizar la firma familiar y Akhmedova (2018) estudia el rol de los valores en la sucesión familiar, entendiendo que la generación Y se define justamente a través de valores. Por su parte, Green-Kirk (2019) menciona a los sucesores pertenecientes a dicha generación como el nuevo desafío de las empresas familiares y Supatn (2020) analiza la influencia de la expectativa de carrera del millennial y de la estructura organizacional y reputación de la empresa familiar sobre la identificación con la compañía y la intención de trabajar en ella.

Finalmente, el Cambridge Family Enterprise Group está realizando el primer estudio sobre los millennials y sus padres baby boomers en las empresas familiares, pero a la fecha de este trabajo de graduación, los resultados no han sido publicados (Collette et al, 2019). En relación con trabajos de graduación previos, Della Corte (2013) es la única que hace alusión al tema al invitar a indagar sobre la generación Y, sobre cómo atraerla y lograr su compromiso con el negocio familiar.

Justificación de razones de estudio

Habiendo crecido en el seno de una empresa familiar, siempre tuve cierto interés por estudiar este tipo de organizaciones. Más aún, considerando que las compañías familiares constituyen el principal motor de nuestro mundo y que su tasa de supervivencia es realmente preocupante a nivel global y también en el plano local.

Al hacer una revisión general de los trabajos de graduación anteriores, observé cierto lineamiento común para la estructuración del análisis de las empresas familiares en torno a los conceptos de planificación, sucesión, profesionalización y gobierno. (Pagani, 2009; Fernández Macedo, 2011; Chiro Tarrab, 2012; Della Corte, 2013; Peralta Blanco, 2014; Ostapovich, 2014; Majdalani, 2015; Romero, 2018) Entonces, la intención de estas páginas es la de aportar una mirada diferente sobre el traspaso generacional, buscando responder específicamente qué es lo que corresponde hacer a cada generación involucrada en dicho proceso. Además, este estudio se limita a los casos en los que exista dentro de la familia un sucesor idóneo, dejando de lado la situación de tener que buscar un sucesor externo a la familia. En particular, se investiga el proceso de traspaso generacional desde las características generacionales del fundador o persona al mando y de su sucesor.

En cuanto a este último punto, confirmando lo recalcado por Akhmedova (2018) y Collette et al (2019), se encontró un vacío en la literatura respecto a un marco conceptual que conjugue la sucesión en empresas familiares con las características generacionales de las partes involucradas. Esto sorprende, vista la relevancia de ambos ejes temáticos dada su ubicuidad y contemporaneidad. Así, surgió la idea de hacer una revisión de la bibliografía disponible a la fecha

para proponer una nueva teoría que reúna estas dos cuestiones. En palabras de Creswell (2002; en Saunders et al, 2009), la intención de estas páginas será la de elaborar una teoría sustantiva. Este tipo de teoría supone una aplicabilidad restringida a un escenario y grupo particular; en este caso, al proceso de traspaso generacional en las empresas familiares.

Específicamente, el presente trabajo se focalizará en la sucesión entre baby boomers y millennials, siendo estas las de mayor participación en el porcentaje total de la fuerza laboral actual (Gilbert, 2011; Molinari, 2011).

Preguntas de investigación

Pregunta central

- ¿Cómo impactan las características generacionales de baby boomers y millennials en el proceso de sucesión de las empresas familiares?

Sub-preguntas

- ¿Cuál es el papel de la generación actual y generación sucesora en cada etapa del traspaso generacional en el negocio familiar?
- ¿Cómo se combinan las características de la generación baby boomer y millennial en las tres etapas de la sucesión de la empresa familiar?
- ¿Cuál de las dos generaciones, baby boomer o millennial, debe adaptarse aún más que la otra en el traspaso generacional?

Objetivos

Objetivo general

- Comprender el proceso de sucesión en la empresa familiar considerando los diversos rasgos generacionales de baby boomers y millennials sobre la base del marco conceptual actual.

Objetivos específicos

- Analizar las etapas que componen el traspaso generacional y definir el papel de la generación actual y generación sucesora.

- Comprender las características de las generaciones baby boomer y millennial y la manera en que se combinan en el proceso de sucesión de la empresa familiar.
- Proponer un marco teórico que conjugue las etapas de la sucesión en la empresa familiar con las características generacionales de la persona al mando (baby boomer) y su sucesor (millennial).

Metodología

El presente análisis utilizó como guía el “Método de la Cebolla” propuesto por Saunders et al (2009). (Ver **Anexo I**) Los autores proponen ir desplegando capa a capa para ir entrando en detalle sobre la metodología aplicada en el trabajo de investigación. Es importante mencionar que no se han considerado todos los elementos que componen el método, sino que se ha hecho hincapié en aquellos relevantes para este estudio.

Filosofía

Según Saunders et al (2009), la filosofía adoptada contiene suposiciones del investigador sobre la forma de ver y entender el mundo. Su definición, entonces, ayuda a entender dónde se ubica quien realiza el análisis y bajo qué conceptos comprende la realidad. Dicho esto, el estudio presentado en estas páginas se concibe desde una filosofía pragmática. Bajo esta lupa, no prima lo subjetivo o socialmente construido como en el interpretivismo, ni lo objetivo e independiente de los actores sociales como en el positivismo, sino que se atiende a una mezcla entre ambos, donde lo importante es responder la pregunta de investigación de la mejor manera (Saunders et al, 2009). Con ello en mente, este trabajo se esquematiza para lograr la elaboración de un marco teórico combinado, a la vez que estudia una temática inmersa en el subjetivismo producto de la interacción entre generaciones.

Enfoque

De acuerdo con Easterby-Smith et al (2008, en Saunders et al, 2009), la definición del enfoque es importante en tanto permite una decisión informada

sobre el diseño de la investigación, es decir, sobre la estrategia, técnicas y procedimientos para recabar datos. Si bien estas páginas se adentran en dos cuestiones ampliamente debatidas como lo son la sucesión en la empresa familiar y las diferencias generacionales, proponen la indagación de un nuevo tema, fruto de la combinación de los dos puntos anteriormente mencionados, y que a la fecha no ha sido debidamente estudiado. En este sentido, se desprende la adopción de un enfoque inductivo en el que, a partir del relevamiento y análisis de la literatura existente, es decir, de los datos, se reflexiona y elabora una teoría.

Diseño de la investigación

Según sostienen Robson y McCartan (2011) el diseño de investigación permite pasar de la pregunta al proyecto de investigación. Siguiendo el “Método de la cebolla” de Saunders et al (2009), son tres las capas que componen el diseño de investigación; a saber: estrategia de investigación, elección de investigación y horizonte de tiempo. Para este trabajo, competen las primeras dos. Antes de definir estas etapas, corresponde hacer mención del propósito metodológico.

Propósito

En tanto las siguientes páginas detallan y definen las características y rasgos importantes de grupos y del fenómeno del traspaso generacional, podría confundirse con un estudio de tipo descriptivo. Sin embargo, el propósito de este trabajo es de tipo exploratorio pues su principal planteo es la familiarización con fenómenos desconocidos, obteniendo información para futuros estudios. De acuerdo con Robson y McCartan (2011), el análisis exploratorio es acorde cuando se pretende realizar nuevas preguntas, evaluar fenómenos bajo una nueva lupa, proponer nuevas perspectivas. Esto concuerda con el objetivo de este análisis, que consiste en lograr un mayor entendimiento del proceso de la sucesión en la empresa familiar, considerando para ello el impacto de las características de las generaciones involucradas. En otras palabras, y como se adelantó al definir el enfoque inductivo, se trata de realizar nuevas indagaciones sobre ejes temáticos conocidos, logrando así un tema que aún no ha sido debidamente abordado.

Estrategia de investigación

En cuanto a la estrategia de investigación, se utiliza la teoría fundamentada. Según explica Goulding (2002), la comúnmente conocida por su nombre en inglés, *grounded theory*, es útil en aquellos análisis cualitativos que pretendan desarrollar o construir teorías y busquen explicar y predecir comportamientos.

Elección de investigación

Saunders et al (2009) distinguen entre mono-método, método múltiple o método mixto según cuántas técnicas y procedimientos cualitativos y/o cuantitativos sean utilizados. Para el presente trabajo, se optó por una única técnica para la recopilación de datos y un único procedimiento para su análisis. Así, en palabras de los autores recién mencionados, se aplica el mono-método. Al ser un estudio cualitativo, la recolección de datos apuntará a cuestiones sin medición numérica.

Técnicas y procedimientos

La definición de la técnica y el procedimiento para el estudio se encuentra en línea con los aspectos metodológicos previamente definidos. Se recolectarán datos a través de múltiples fuentes secundarias, principalmente escritas. Entre ellas, artículos de reconocidas revistas, *journals* y libros de autores referentes.

Análisis de datos

De acuerdo con la estrategia de investigación planteada, se utiliza la codificación de los datos (Saunders et al, 2009). En primer lugar, se distinguió entre aquellos relacionados a la sucesión en empresas familiares y aquellos que refieren a las diferencias generacionales. Como segundo punto, se analizó cada categoría por su parte, definiendo para la primera, tres etapas del proceso de traspaso generacional y para la última, distinguiendo entre dos generaciones: baby boomers y millennials. Además, se identificaron nueve parámetros de comparación dentro de cada generación.

A continuación, se elaboró una teoría que combina ambas categorías, es decir, sucesión en empresas familiares y características generacionales, considerando en ello las tres etapas del traspaso generacional y los nueve rasgos distinguidos para baby boomers y millennials.

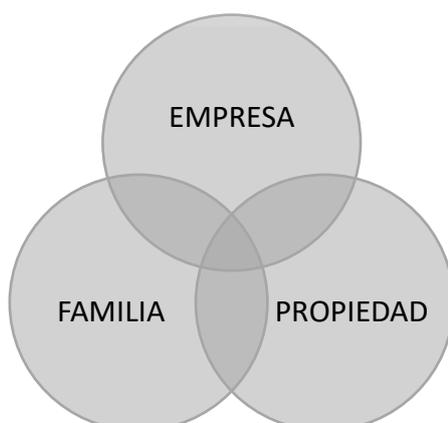
Revisión y análisis de literatura

Como sostiene Suddaby (2006; en Saunders et al, 2009), la realización de un estudio inductivo y la utilización de la estrategia de teoría fundamentada no significa que deba ignorarse la revisión bibliográfica. Dado que en el presente trabajo dicha revisión forma parte de los datos a relevar para el análisis y posterior elaboración de una teoría sustantiva, la contextualización se hará previo a la categorización de los datos, pero como parte del mismo capítulo.

Traspaso generacional en las empresas familiares

A lo largo del tiempo, se han elaborado múltiples definiciones para el concepto de empresa familiar (Leach, 1993; Jaffe, 1995; Press, 2011). En simples términos, una empresa familiar podría representarse como la intersección entre dos mundos diferentes, como dicen las palabras: empresa y familia (Jaffe, 1995). Cada uno de ellos tiene su propia esfera, pero sus límites se confunden con los del otro. Sin embargo, hay un tercer factor que no debe dejarse de lado: la propiedad. Tagiuri y Davis (1982, en Gersick et al, 1997; Press, 2011) elaboraron el modelo de los tres círculos para explicar la dinámica del sistema familiar-empresarial, el cual se observa en la **Figura 1**.

Figura 1: Modelo de los 3 círculos de Tagiuri & Davis (1982).



De acuerdo con los autores, el sistema de la empresa familiar está compuesto por tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. De la superposición de estos

subsistemas surgen siete grupos de interés; a saber: miembros de la familia, empleados no familiares ni propietarios, propietarios no familiares ni empleados, familiares propietarios, familiares empleados, propietarios empleados no familiares, propietarios familiares empleados. La riqueza y complejidad de la compañía familiar se explica, entonces, a partir de la interacción de estos grupos, cada uno con sus preocupaciones, ambiciones y perspectivas (Tagiuri & Davis, 1982, en Gersick et al, 1997).

En tanto organización con una dinámica especial, la empresa familiar posee ciertos atributos característicos. Leach (1993) menciona como ventajas el compromiso, conocimiento, flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, planeamiento a largo plazo, una cultura estable, rapidez en la toma de decisiones y confiabilidad y orgullo. Como desventajas, destaca la rigidez, los desafíos comerciales dados por la modernización de las técnicas obsoletas, el manejo de las transiciones y el incremento del capital, la sucesión, los conflictos emocionales y cuestiones de liderazgo y legitimidad.

Retomando el modelo propuesto por Tagiuri y Davis (1982, en Gersick et al, 1997) y agregándole la variable tiempo, se obtiene el modelo evolutivo de la empresa familiar, expuesto por Gersick et al (1997). Como se observa en la **Figura 2**, en cada eje se expone el desarrollo de un subsistema con sus respectivas etapas.

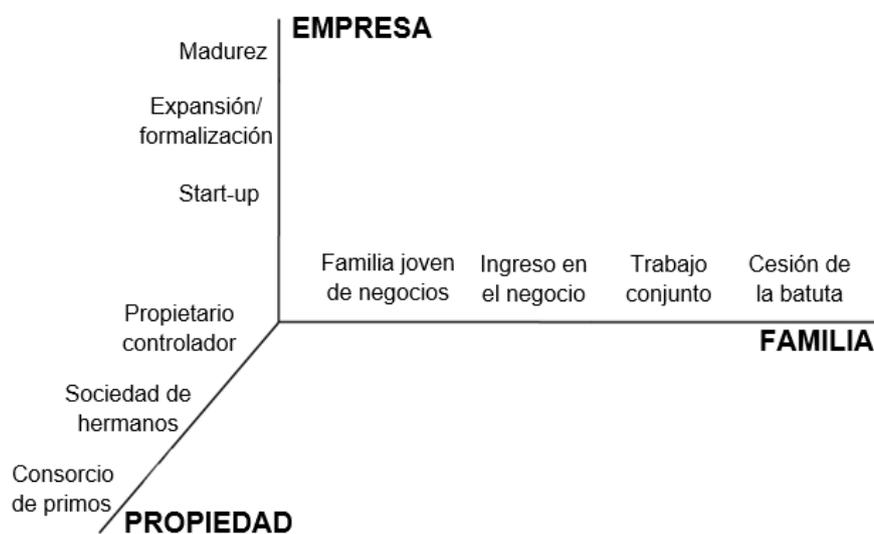


Figura 2: Modelo evolutivo de Gersick et al (1997).

Cada eje representa las opciones para cada uno de los círculos planteados por el modelo de la **Figura 1**. Una vez más, es la intersección entre los distintos ejes la que define la dinámica de la empresa familiar. Si bien el modelo de la **Figura 2** parece estar planteado de forma lineal, en el sentido de que va evolucionando y tornándose cada vez más complejo, esto no es necesariamente así. Puede ocurrir, por ejemplo, que se pase de una sociedad de hermanos a un propietario controlador (Gersick et al, 1997).

Con todo ello en mente, este trabajo considerará que una empresa es un negocio familiar si, independientemente de su tamaño:

- la mayoría de los derechos de toma de decisiones pertenece a la/s persona/s que estableció/establecieron la empresa o a aquellos que han adquirido el capital social de la firma o a su cónyuge, padres, hijos o herederos de los hijos o
- la mayoría de los derechos de toma de decisiones son indirectos o directos o
- al menos un representante de la familia o parientes está formalmente involucrado en el gobierno de la empresa.
- En el caso de que cotizara en bolsa, se considera empresa familiar si la que adquirió o creó la empresa o sus familias tienen $\frac{1}{4}$ de los derechos de toma de decisiones exigidos por su capital social (European Family Business Institute, 2020).

Entendido el concepto de empresa familiar, corresponde ahondar en el proceso de sucesión. Según coinciden diversos autores (Ward, 1994; Jaffe, 1995; Gersick et al, 1997; Amat, 1998; Lansberg, 2000; Le Breton-Miller, 2004; Michaud et al, 2018), el traspaso generacional o sucesión es una de las pruebas más críticas para la empresa familiar y como tal, puede significar una oportunidad o una amenaza para su continuidad. De acuerdo con Leach (1993) y Jaffe (1995), existen dos formas de que ocurra el cambio generacional: de forma gradual y planificada o bien de manera súbita, por ejemplo, ante la muerte del fundador. Para este trabajo, se considera la primera opción. Según recalcan Leach (1993), Handler (1994), Gersick et al (1997) y Lansberg (2000), la sucesión no es un mero acontecimiento, sino que es un proceso de varias etapas que requiere organización y adaptación. Además, no se trata de un proceso

puramente racional, sino que está colmado de emociones (Handler, 1994; Gersick et al, 1997; Press, 2011).

Cabe recalcar que existen varias opciones para la sucesión: designar a un familiar, a un interino, a un externo, liquidar la empresa, vender, no hacer nada (Leach, 1993). En estas páginas, se considera la situación en la que exista un sucesor idóneo dentro de la familia.

El traspaso generacional se divide en una serie de fases. No hay un consenso respecto a la cantidad exacta de etapas que lo componen; sino que distintos autores lo han estructurado de diversa manera (Churchill & Hatten, 1987; Longenecker & Schoen, 1978; ambos en Handler, 1994; Le Breton-Miller et al, 2004; Lambrecht, 2005; Michaud et al, 2018). A continuación, se presenta la información relevada categorizada y estructurada conforme a tres etapas del proceso de traspaso generacional o sucesión; a saber: planificación, ingreso a la compañía y nueva generación.

Planificación

El proceso inicia con el reconocimiento por parte de la persona al mando de que no liderará la firma para siempre y vendrá otra generación, lo cual no es un paso sencillo. Leach (1993) expone algunos motivos de resistencia a la sucesión, como el temor a la muerte, a la pérdida de identidad o de control y poder. Además, puede haber cierto prejuicio contra la planificación, incapacidad para elegir entre los hijos o incertidumbre ante el retiro. Desde la familia, la sucesión podría ser un tema tabú o podría haber resistencia al cambio; esto último también podría provenir de otros empleados o actores fuera de la firma, como clientes o proveedores (Gersick et al, 1997).

Si no estuviese establecido, se requiere la definición del sueño compartido, es decir, de la visión a futuro de la empresa familiar, considerando para ello las expectativas de los distintos miembros de la familia. Cada uno tendrá sus metas y deseos personales y para con la firma; los de la generación *senior* seguramente tendrán sus planes para la compañía y la familia una vez que ellos no estén, y los más jóvenes también tendrán su visión sobre sí mismos, su rol en la empresa y la relación con otros miembros del sistema empresarial-familiar (Lansberg, 2000). En este sueño compartido debería considerarse, por ejemplo, el nuevo

curso de vida que seguirá quien pasará el mando a la nueva generación; ya fuera como parte del Directorio o bien retirado completamente para cumplir otros anhelos o aspiraciones (Leach, 1993; Elstrodt et al, 2014; Michaud et al, 2018). Según lo recalcado por Gersick et al (1997), en la etapa de planificación es muy importante la definición o elección entre las opciones de sucesión en cuanto a la propiedad (propietario controlador, sociedad de hermanos, consorcio de primos, venta) y la gestión de la empresa (familiar, no familiar). Como se mencionó anteriormente, para este estudio se considera el caso de que la empresa permanezca en manos de la familia y exista entre sus miembros un sucesor idóneo.

En síntesis, el proceso ideal de planificación de la sucesión, dicen Gersick et al (1997), consiste en el descubrimiento de esos sueños o anhelos individuales y su integración en un único objetivo y curso de acción.

Con ello en mente, se debería establecer un plan a seguir. Como exponen Leach (1993) y Le Breton-Miller et al (2004) este plan debe establecer una propuesta gradual de incorporación de la nueva generación y alejamiento de la generación actual, considerando diversos aspectos, no solo referidos a la persona al mando y posible/s sucesor/es, sino a la estructura, operatoria y relaciones en el ámbito de la empresa y la familia. Leach (1993) y Michaud et al (2018) defienden la importancia de documentar formalmente el proceso y comunicar a la familia y otros *stakeholders*, dando lugar al debate y la disminución de posibles efectos emocionales negativos por divergencia de expectativas. En este punto, Jaffe (1995), Lansberg (2000) y Michaud et al (2018) insisten en la institución de órganos de gobierno (Directorio, Asamblea de accionistas, Consejo de Familia) que permitan no solo un proceso de sucesión adecuado, sino que también velen por los intereses de la empresa familiar y los integrantes de su sistema.

Además de toda esta discusión y negociación de objetivos, estrategias y pasos a seguir, las partes involucradas en el proceso de traspaso generacional deben estar preparados para lidiar con contingencias inesperadas que podrían sacudir los planes y presentar una amenaza para la continuidad del negocio familiar (Gersick et al, 1997; Le Breton-Miller, 2004).

Ingreso a la compañía

El entrenamiento de los posibles sucesores puede iniciar de manera temprana. De hecho, Leach (1993), Poza (2010) y Michaud et al (2018) sostienen que desde pequeños los hijos van formando una idea de la empresa a raíz de lo que cuentan y transmiten sus padres y de lo que viven sobre la dinámica de la compañía familiar. En este marco, dicen Michaud et al (2018), es esencial que los padres muestren a los jóvenes el mundo de la empresa y les hagan saber que hay lugar para la convivencia entre distintas generaciones. También, enfatizan los autores, se debe dejar en claro la seriedad y el profesionalismo que demanda el giro normal de los negocios. Entonces, se trata de mostrar a los posibles sucesores los desafíos y los beneficios de comprometerse con la firma. Es importante, enfatiza Leach (1993), que los fundadores no ejerzan presión sobre la futura decisión de sus hijos de ingresar o no a la empresa, sino que los hagan sentir apoyados cualquiera fuera la decisión.

En caso de optar por entrar a la compañía, Leach (1993), Lambrecht (2005), y Poza (2010) insisten en el previo desarrollo de experiencia en otras empresas. De esta forma, el posible sucesor tendrá la oportunidad de tener éxitos y fracasos por cuenta propia, ganando confianza en sí mismo. Además, podrá aprender del manejo en otras organizaciones, a la vez que tendrá mayor credibilidad entre los empleados no familiares.

El ingreso de la futura generación a la empresa familiar debe estar debidamente establecido: funciones, metas, mentores, métodos de evaluación y remuneración (Leach, 1993; Lansberg, 2000; Michaud et al, 2018). Esto es fundamental, especialmente si existe más de un posible candidato al cargo. En tal caso, sostienen Michaud et al (2018), todos deberían tener los mentores adecuados, las instancias de feedback correspondientes y la posibilidad de desenvolverse y demostrar sus aptitudes.

El desarrollo de los candidatos va a depender de cada uno y del plan de cada compañía. Autores como Lansberg (2000), Le Breton-Miller (2014) y Michaud et al (2018) mencionan algunas actividades o tareas para los candidatos; entre ellas: rotar en distintas áreas o unidades de negocio permitiendo entender la operatoria, tecnología, necesidades, clientes, proveedores de la empresa; liderar

un proyecto, unidad de negocio, equipo; educación formal para la adquisición de competencias específicas; mentoreo por parte del gerente de finanzas o consultores externos para entender cuestiones financieras, impositivas y legales; mentoreo por parte del gerente ejecutivo u otra persona con relación a habilidades blandas; oportunidad de hablar en público con el equipo de gestión, empleados, clientes, proveedores. Además, Michaud et al (2018) establecen una serie de parámetros a ser considerados en la evaluación de los candidatos; a saber: aptitud de liderazgo y capacidad de gestión, habilidades específicas, experiencias, conocimiento de la industria y la compañía, entendimiento de la visión del/de los propietario/s, entendimiento de los valores de la firma, habilidad para trabajar con el CEO actual, relacionarse con los consultores, directores, familiares y dueños de la empresa, opinión sobre la visión y estrategia del negocio en el largo plazo, valores, personalidad y carácter, habilidad para ser embajador de la familia en la empresa y representante de la familia y la empresa a nivel externo.

La nueva generación

En caso de que hubiera varios candidatos, los requisitos para escoger al sucesor y quienes fueran encargados de decidirlo deberían haber sido explicitados en la planificación, así como los cargos o posibles alternativas para quienes no resultaran elegidos (Le Breton-Miller et al, 2004; Michaud et al, 2018). Una vez tomada la decisión, deberá ser comunicada adecuadamente al resto de los *stakeholders*, previendo posibles desilusiones y conflictos e intentando mitigarlos (Leach, 1993; Lansberg, 2000; Michaud et al, 2018). Al respecto, Handler (1994) recalca que la efectividad del traspaso generacional no se limita a la designación del sucesor, sino que también implica la “salud” de la empresa, la calidad de vida y dinámica familiar.

En cuanto a las opciones de retiro de la generación actual, Sonnenfeld (1988, en Lansberg, 2000) define cuatro tipos o estilos: el monarca no deja su puesto hasta la muerte; el general solo deja el cargo cuando se ve obligado a hacerlo, pero planea volver al rescate cuando un sucesor inadecuado amenace la continuidad de la empresa; el embajador deja voluntariamente su rol y se convierte en un consultor o asesor; el gobernador ejerce su cargo por un periodo determinado y luego se dedica a otras actividades o intereses. Lansberg (2000) enfatiza la

importancia de una transición durante la cual, siguiendo un cronograma, el sucesor va tomando cada vez más responsabilidades en tanto su contraparte va emprendiendo su retiro o alejamiento. Michaud et al (2018) defienden el beneficio potencial del trabajo conjunto de ambas generaciones, una relación en la que cada uno aporta sus habilidades y perspectivas para lograr mejores decisiones estratégicas. Ello, siempre en el marco del respeto de los roles y deberes correspondientes.

Como último punto, pero no por ello menos crucial en el proceso, Lansberg (2000) y Michaud et al (2018) insisten en el acompañamiento a quien se retira por parte del sucesor y de la familia, haciéndole saber su importancia para la compañía y apoyándolo en el nuevo camino pues dejar el trabajo de toda una vida no es tarea fácil.

En resumen, la sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que sacude los roles de las partes involucradas y la estructura de los tres subsistemas que componen el sistema empresarial-familiar. A modo de cierre sobre esta sección, considérense las palabras de Michaud et al (2018; pp. 6), quienes sostienen: “The most effective succession transition occurs not when the senior generation is ready to *leave*, but when the next generation is ready to *lead*.”³

Diferencias generacionales

Como señala Molinari (2011), en el último tiempo se ha hecho cada vez más hincapié en las diferencias entre miembros de una y otra generación y en los conflictos que pueden aflorar en el trabajo a raíz de ello. Cada generación posee una mentalidad que la caracteriza e influencia su comportamiento; se trata de la forma de concebir al mundo, fruto de una historia común, de los acontecimientos a nivel social, económico, político y cultural que ha experimentado (Smola & Sutton, 2002; Lancaster & Stillman, 2009; Díaz Sarmiento et al, 2017). Hoy en día, se habla de cinco generaciones: tradicionalistas, baby boomers, generación

³ Las cursivas pertenecen al texto original. No se traduce al español porque se perdería el juego de palabras propio del inglés.

X, generación Y, generación Z (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011; Hatum, 2014). Para este trabajo, competen la segunda y cuarta generación, siendo las que representan un mayor porcentaje en el total de la fuerza laboral (Molinari, 2011; Gilbert et al, 2011). Actualmente, no hay un consenso sobre los años de corte para el inicio y fin de una y otra generación. Se ha optado por tomar los rangos considerados por Molinari (2011), ilustrados en la **Figura 3**.

Figura 3: Generaciones según períodos en Molinari (2011).



A continuación, se presenta la información relevada para cada una de las categorías, en este caso, generaciones. A su vez, dentro de cada una de ellas se distingue una serie de subcategorías que servirán como parámetro de comparación a la hora de elaborar un marco conceptual combinando también las categorías de la sección anterior, es decir, las tres etapas de la sucesión.

Baby boomers

Nacidos entre 1946 y 1964, en un contexto optimista y de explosión demográfica tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial (Lancaster & Stillman, 2009; Smola & Sutton, 2002; Molinari, 2011; Hatum, 2014). Si bien fueron criados bajo la lógica militar de sus padres, en su adolescencia comenzaron a manifestar sus ideales y su deseo de protagonizar un cambio. Se trata de una generación que vivió los movimientos por los derechos civiles, Woodstock, la Guerra Fría, la Guerra de Vietnam, Watergate (Smola & Sutton, 2002; Molinari, 2011; Hatum, 2014) y cuyos referentes son personajes como Martin Luther King, J.F. Kennedy, Mao Tsé Tung, Gandhi, The Beatles y el Che Guevara, entre otros (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011). Un hito muy importante fue la televisión y con ella, el auge de la publicidad y el consumo (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011; Hatum, 2014). Sin embargo, destaca Molinari (2011), el idealismo de esta

generación se topó contra la pared hacia los años 80 y 90, al enfrentar reestructuraciones, reingenierías y racionalización de recursos. Además, este grupo fue testigo de la debilidad de sus líderes políticos, religiosos y corporativos, lo que resultó en un amenguamiento de su respeto por la autoridad e instituciones sociales (Kupperschmidt, 2000; en Smola & Sutton, 2002).

Trabajo

De mentalidad optimista, idealista y competitiva, ingresaron al mundo laboral con un nivel de educación superior al de sus padres y el deseo de hacer grandes cambios (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011; Hatum, 2014). Por otra parte, sufrieron los efectos de la globalización y muchas veces fueron echados de su gran sueño por reducciones de costos, racionalización de recursos y reingenierías (Molinari, 2011).

Los baby boomers ven al trabajo como sacrificio en el sentido de que deben dejar de lado otros intereses o pasatiempos para cumplir con su misión laboral. Molinari (2011) explica que esta generación ha elegido sus estudios según “lo que asegure un buen trabajo” y no según sus gustos o preferencias. Además, y en ello coinciden con los tradicionalistas, los baby boomers entienden el trabajo bajo el paradigma de la sociedad del siglo XX, es decir, se trata de una relación padre/hijo entre el empleador y el empleado, una relación de dependencia. En este sentido, dicen Lancaster y Stillman (2009), esta generación busca la seguridad laboral, una compañía en la que puedan quedarse toda la vida, trabajar y desarrollarse.

Desarrollo

Fiel reflejo de la sociedad del siglo XX, los baby boomers anhelan un desarrollo de carrera tradicional, vertical. Inmersos en un contexto consumista, buscan un ascenso que implique no solo más responsabilidades, sino también más visibilidad, estatus y dinero (Smola & Sutton, 2002; Molinari, 2011). Como expone Molinari (2011), el desarrollo de carrera en esta generación se grafica con montañas o escaleras.

Los baby boomers son en tanto trabajan; entonces, incluso cuando deciden retirarse buscan un nuevo desafío, un nuevo interés, una nueva actividad

(Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011). En palabras Lancaster y Stillman (2009), desarrollan “una segunda carrera”.

Reconocimiento

Para esta generación, el reconocimiento viene dado por un ascenso y enfatizado por dinero, símbolos que denoten estatus como una oficina más amplia o un automóvil y, sobre todo, visibilidad (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011). Esta suele ser la estrategia de beneficios que aplican las organizaciones (Molinari, 2011).

Además, sostienen Lancaster y Stillman (2009), la oportunidad de trabajar en proyectos interesantes, que generen cambios en la sociedad, son un gran premio para los baby boomers. Es una generación que se enorgullece de generar impacto.

Feedback

Los baby boomers asocian el feedback a una situación de información y esperan que ello implique un aumento o bono. Según exponen Lancaster y Stillman (2009), siendo una generación competitiva, este grupo necesita una instancia de comunicación sobre su desempeño, generalmente, una vez al año. Molinari (2011) agrega que no se trata de un momento de aprendizaje, sino que los baby boomers lo ven como aviso de un avance en esa escalera de desarrollo vertical. Acostumbrados a una estructura jerárquica, conciben la idea de feedback como una devolución hecha por el jefe a sus empleados o subordinados (Lancaster & Stillman, 2009).

Calidad de vida

Con esta generación aparece la cuestión del balance trabajo – familia/amigos/salud (Twenge, 2010). Sin embargo, destaca Molinari (2011), no aparece solución. Después de todo, se trata de una generación cuya identidad se construye en el trabajo. En línea con esto, los baby boomers dan mucha importancia a la gestión por presencia, lo cual se traduce en innumerables horas de oficina.

Con respecto al retiro, no lo ven como una recompensa, un descanso bien merecido, sino que incluso les incomoda la idea (Lancaster & Stillman, 2009).

Como se mencionó anteriormente, esta generación es en tanto trabaja, por lo que dejar de trabajar no es una idea atractiva. Por el contrario, como enfatizan Molinari (2011) y Lancaster y Stillman (2009), al retirarse, los baby boomers buscan un nuevo trabajo, una nueva ocupación que los provea de una identidad.

Respeto y autoridad

A diferencia de sus padres tradicionalistas, los baby boomers no comulgan con una autoridad basada en una estricta jerarquía. Es una generación, enfatizan Lancaster y Stillman (2009), con ideales de cambio y mayor formación que sus predecesores y un fuerte deseo de lograr un “cambio de mando”, frente a la estructura de los tradicionalistas de “cadena de mando”. Sin embargo, hay una fuerte presión social que culmina en un silencio y acatamiento de la autoridad formal (Molinari, 2011).

Compromiso

La gestión por presencia y la consecuente gran cantidad de tiempo que transcurren en su despacho es el fiel reflejo del compromiso de esta generación. Los baby boomers, al igual que los tradicionalistas, entienden el trabajo del siglo XX, en el que hay que “ir a trabajar”. Entonces, el esfuerzo o sacrificio laboral se observa en las horas de oficina. Como exponen Lancaster y Stillman (2009), el mejor momento para finalizar la jornada es luego de que el jefe se haya ido. Se trata de un grupo cuya lealtad viene dada por la creencia en la misión de la empresa y se expresa en la disponibilidad incondicional. Así, esta generación encarna el perfil de *workaholic* o adicto al trabajo (Molinari, 2011).

Trabajo en equipo

Los baby boomers introducen la idea de participación y búsqueda de consenso (Kupperschmidt, 2000; en Smola & Sutton, 2002; Molinari, 2011). Sin embargo, resalta Molinari (2011), muchas veces esto se traduce en emails con copia a demasiadas personas y una infinidad de reuniones al solo efecto de mantener a todos informados.

Tecnología

Esta generación concibe la tecnología como símbolo de progreso, pero esto no significa que fuera ni sea fácil adoptarla. Por el contrario, se trata de un grupo

que ha debido y debe afrontar los desafíos y cambios que plantea la tecnología en una fase avanzada de su desarrollo profesional (Hatum, 2014). En adición a ello, los baby boomers conciben a la tecnología como un símbolo de estatus. Entonces, quienes se ubican en el vértice de la pirámide laboral tienen acceso a mejores dispositivos o herramientas, no necesariamente porque tengan que utilizarlos o sepan hacerlo, sino porque es entendido como un derecho dado su puesto en la jerarquía (Molinari, 2011).

Generación Y

Nacidos entre 1981 y 2000, fueron criados en un contexto de participación y valoración de sus vocaciones, a la vez que en un mundo hiperinformado e hiperconectado en un contexto violento, cambiante, de desastres naturales como el cambio climático y los terremotos (Molinari, 2011). También conocidos como millennials o GenNext, se trata de los primeros nativos digitales (Lancaster & Stillman, 2009; Twenge, 2010; Molinari, 2011), capaces de realizar múltiples tareas, aunque poseen un mayor nivel de distracción (Hatum, 2014).

Trabajo

Esta generación ingresa al mundo laboral con una convicción muy diferente a la de sus predecesores. Los millennials tratan de conciliar los propios intereses con el trabajo y no permiten que el desarrollo profesional interfiera con su vida personal (Twenge, 2010; Molinari, 2011; Hatum, 2014).

Dado el aumento en la expectativa de vida, esta generación no tiene apuro por definir su vocación o encontrar su lugar en el mundo, sino que están dispuestos a transcurrir un período de exploración, el cual consideran una inversión para su futuro. Así, los millennials conciben el trabajo como disfrute y están dispuestos a dejarlo o cambiarlo si no se “hallan” o encuentran sentido a lo que están haciendo (Molinari, 2011).

Desarrollo

La generación Y considera central el aprendizaje, entendiéndolo no solo en el marco formal universitario, la obtención de certificados o credenciales, sino que lo concibe en un sentido más amplio. Los millennials desean un aprendizaje

permanente en el trabajo, en el cual el jefe asume el rol de educador o coach, con el feedback como elemento esencial (Molinari, 2011).

Además, se trata de una generación de múltiples intereses, mucho más autodidacta que sus antecesoras, en constante búsqueda de diversidad, innovación y nuevas especialidades. Así, los millennials no desean una única carrera brillante, sino que persiguen carreras paralelas (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011). Lancaster y Stillman (2009) destacan que la generación Y es inquieta, siempre dispuesta a readaptarse a un mundo y un mercado laboral en incesante cambio.

Reconocimiento

Esta generación se siente reconocida cuando obtiene más libertad para manejar sus tiempos y trabajo (Twenge, 2010). Además, considera muy importante el hecho de que se le permita participar en las decisiones (Lancaster & Stillman, 2009). Según comenta Molinari (2011), los millennials aprecian la valoración por parte de su equipo; disfrutan celebrar no solo los logros laborales sino también personales con su grupo de trabajo, como la graduación de uno de sus miembros. Además, la generación Y espera que el contexto de reconocimiento sea informal e incluso divertido; lo cual muchas veces resulta difícil en empresas en las que el trabajo es siempre visto como sacrificio y no como situación de disfrute (Lancaster & Stillman, 2009). Por otra parte, los millennials se distinguen en tanto encuentran reconocimiento en el entender la propia contribución a la cadena de valor, es decir, en hallar el sentido del trabajo que realizan (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011).

Feedback

En línea con el deseo de constante desarrollo y aprendizaje, el feedback es muy valorado por esta generación, ya sea a nivel formal como informal; sobre todo, este último. El jefe es figura esencial como coach o mentor (Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011). El feedback es un elemento de gran importancia en el compromiso de estos trabajadores y en su consecuente retención (Molinari, 2011). Según lo destacado por Lancaster y Stillman (2009), los millennials desean un feedback frecuente, actualizado y ven la ausencia de éste como indicio de un mal desempeño. Los autores también resaltan que esta generación

entiende que el flujo de información debe ir en todos los sentidos, no solo desde arriba hacia abajo; por lo que incluso está dispuesta a dar feedback a sus superiores.

Calidad de vida

Los millennials valoran su proyecto personal y profesional y tienen en claro que este último no debería afectar su calidad de vida (Twenge, 2010; Molinari, 2011; Hatum, 2014). Por el contrario, insisten en un buen clima de trabajo, sanas relaciones laborales y disfrute (Lancaster & Stillman, 2009). No toleran sentirse a disgusto o incómodos y, en tales casos, buscan opciones que le permitan un manejo más flexible de su tiempo y una mayor satisfacción en su balance trabajo – vida personal (Molinari, 2011).

Respeto y autoridad

Para la generación Y, la autoridad no es un asunto meramente formal y dado por el profesionalismo, sino que se legitima a partir de otras cuestiones. Por una parte, sostiene Molinari (2011), se requiere credibilidad, entendida como la transparencia y la coherencia en lo que se dice y hace. Esto suele ser una crítica a los baby boomers, acostumbrados a pensar de una forma y actuar de otra. Por otra parte, los millennials son una generación de valores, por lo que reconocen la autoridad de quien también los posee. Esto se traduce, explica la autora, en el interés por el otro y en la franqueza en la relación. En cuanto al respeto, no lo conciben en estrecha relación con códigos formales, sino que se relaciona con dar importancia a lo que el otro piensa o dice; considerar la opinión de la otra persona. El respeto, resalta Molinari (2011) es una de las cuestiones más importantes en el contrato psicológico.

Lancaster y Stillman (2009) destacan que esta generación es más relajada en cuestiones de etiqueta y de trato. Esto puede resultar conflictivo en la relación con personas de generaciones anteriores, quienes esperan un trato acorde a ciertas formalidades.

Compromiso

Esta generación, al igual que su inmediata antecesora, ya no concibe la relación laboral como una de padre a hijo, sino como un vínculo entre dos adultos en el

que ambas partes plantean sus derechos y obligaciones. El compromiso se entiende como un contrato a ser cumplido por el empleador y el empleado; si alguno falla a su promesa, se rompe el acuerdo. Por ello, se observa un bajo compromiso en los términos del mandato del siglo XX y un alto nivel de rotación (Molinari, 2011). Esto último también se explica por una gran disposición de los millennials a aceptar nuevas y buenas ofertas (Twenge, 2010) y por ser una generación con múltiples intereses, por ende, el trabajo no es su única ni más alta prioridad (Lancaster & Stillman, 2009).

La generación Y entiende el trabajo como independiente del espacio físico, de la oficina. En cambio, lo concibe según los resultados. Entonces, lo importante para este grupo no es la cantidad de tiempo dedicado ni la presencia, sino el lograr los objetivos planteados; esto es lo que se conoce como gestión por resultados (Molinari, 2011).

Trabajo en equipo

La generación Y valora y aprovecha el trabajo en equipo. Se trata de una colaboración horizontal, sin importar el área o jerarquía. Es un grupo que combina equipos según el aporte que pudiera realizar cada miembro, sabe trabajar virtualmente y con información compartida entre todos. Se trata de lograr soluciones y alcanzar resultados en el menor tiempo posible, y qué mejor manera de hacerlo que combinando las habilidades de distintas personas (Molinari, 2011).

Tecnología

Los millennials son los primeros nativos tecnológicos (Smola & Sutton, 2002; Lancaster & Stillman, 2009; Molinari, 2011; Hatum, 2014). Criados en un mundo conectado, en el que no hace falta “ir al trabajo” para acceder a la propia “oficina”, sino que todo está al alcance de la mano en el teléfono móvil o en la computadora. Es una generación que incorpora herramientas virtuales en todo momento (Molinari, 2011).

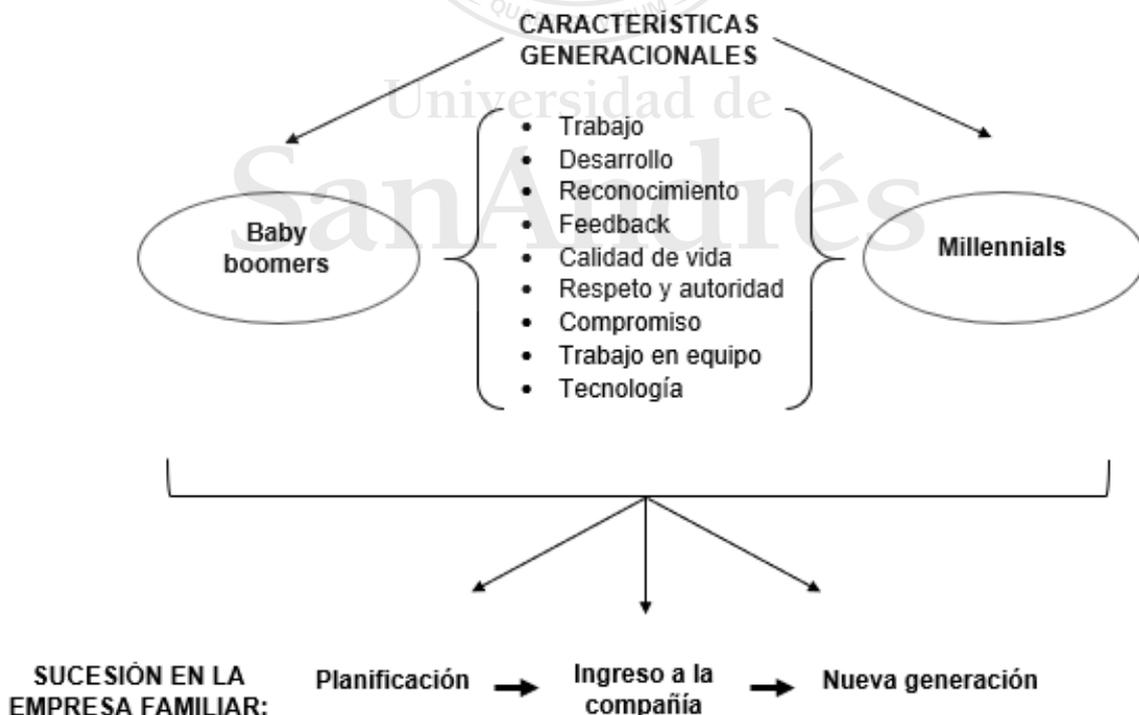
Como se observa, las dos generaciones presentadas poseen diversos rasgos, formas de concebir el mundo y el ámbito laboral. (Ver **Anexo II** para un resumen

comparativo) Se entiende entonces que la convivencia, entendimiento e integración de estas es una cuestión sensible y desde ya, sujeta a problemáticas. En el contexto del presente trabajo, se trata de uno de los retos propios del traspaso generacional en la empresa familiar.

Marco teórico planteado

De acuerdo con la revisión de literatura anteriormente detallada, se presenta a continuación un marco conceptual que combina las dos categorías analizadas: sucesión en las empresas familiares y características generacionales de baby boomers y millennials. A modo ilustrativo y orientativo, considérese la **Figura 4**, en la que se muestra un esquema de la teoría planteada.

Figura 4: Sucesión en consideración de las características generacionales de baby boomers y millennials – Elaboración propia.



Esta sección se encuentra dividida en dos partes. La primera de ellas toma como guía el proceso de traspaso generacional en la compañía familiar y desarrolla el

papel o comportamiento de las dos partes involucradas para cada etapa dados sus rasgos generacionales. La segunda, en cambio, parte de las nueve características generacionales conjugando la perspectiva millennial y baby boomer para cada una de las etapas del proceso de sucesión. En síntesis, se exhibe un panorama general de la teoría para luego presentar un mayor nivel de detalle y una estructura más esquematizada.

Primera parte: El proceso de sucesión

Planificación

Para dar inicio al proceso de traspaso generacional es preciso que el fundador o miembro de la generación actual reconozca que no liderará eternamente la compañía familiar. En este estudio, esta persona pertenece a la generación baby boomer. Se trata de alguien que concibe su esencia en tanto trabaja, entiende su existencia y su motivo de ser en función de ello. Durante toda la vida, ha puesto sus esfuerzos en desarrollar una ocupación que le diera seguridad no solo laboral, sino económica para sí y su familia. En este contexto, resulta previsible o quizás esperable que a esta persona le resulte difícil enfrentar o caer en cuenta de que debe prepararse para el retiro. Más aún, ya que esta generación no ve la jubilación como un merecido descanso, sino que le incomoda la idea de cortar con la rutina que la acompaña desde siempre. Más allá de cuestiones generacionales, puede ocurrir que la persona a cargo de la empresa no quiera iniciar este debate por temor a generar conflicto en la familia o bien porque la muerte es un tema tabú.

En este punto, es interesante considerar las características generacionales de los posibles sucesores. A diferencia de sus antecesores, los millennials son mucho más distendidos para hablar e intercambiar opiniones sobre una infinidad de temas. Esta apertura podría ser una gran ayuda a la hora de introducir el asunto de la sucesión en la mesa familiar.

Para definir el camino a seguir, se debe establecer el sueño compartido, considerando en ello objetivos y expectativas de la empresa, la familia y sus miembros, buscando alinearlos para apuntar a una única dirección. En este intercambio de deseos y visiones, es muy importante la participación de los

involucrados directa e indirectamente. Seguramente, surgirán debates por diferencia de opiniones. Por ejemplo, la generación baby boomer le da gran importancia al trabajo, al sacrificio que ello implica; en tanto los millennials lo entienden en conciliación con sus gustos e intereses. La generación Y se siente reconocida cuando se le permite formar parte de las decisiones; esta es una excelente oportunidad para hacerlo y así integrarlos aún más al sistema empresarial-familiar. Ambas generaciones coinciden en su deseo de generar impacto. La planificación de la sucesión es un buen momento para hacer una recapitulación de los logros de la compañía y proyectar caminos a seguir, visualizando en ello las posibles huellas y el efecto que tendrán sobre los distintos miembros de la familia, la empresa e incluso la comunidad en la que se halla inmerso el negocio familiar. Afortunadamente, ambas generaciones defienden el trabajo en equipo, los baby boomers buscan consenso y participación, en tanto los millennials se enfocan en lograr objetivos, tomando para ello el mejor aporte de cada miembro. Esta combinatoria de características generacionales parece ser un muy buen balance para la discusión del futuro de los subsistemas (familia, empresa, propiedad) que forman parte de la dinámica familiar-empresarial.

Además de elegirse el camino a seguir para estas tres esferas, deberían tratarse cuestiones como periodos de exploración, comúnmente referidos como experiencia externa. Los millennials consideran que ello es parte de su inversión para el futuro, para descubrir su verdadera pasión y vocación. De la mano de este punto, es importante sentar las bases y criterios para el desarrollo de carrera de los posibles candidatos, tomando en cuenta que la generación Y persigue una multiplicidad de intereses y es mucho más autodidacta que los baby boomers. En toda esta discusión, cabe recalcar la creencia por parte de ambas generaciones en el trabajo en equipo, cuestión crucial en la definición de los grupos o sectores de los que participará la nueva generación cuando ingrese a la compañía. Relacionado con el desarrollo, otro punto a tratar es la evaluación de desempeño de los candidatos, el modo, los parámetros, los mentores, la frecuencia; considerando en ello que la generación del milenio, a diferencia de la baby boomer, aboga por un feedback constante y un intercambio fluido de información en todos los sentidos. Es muy importante debatir los conceptos de

respeto y autoridad. Los baby boomers están acostumbrados a acatar la autoridad formal, en tanto los millennials creen en el “ganarse” esa autoridad y el respeto de otros. El compromiso es otra cuestión en la que disienten ambas generaciones. Los más jóvenes conciben la relación con una empresa como un trato entre pares, donde ambos tienen derechos y obligaciones, y definen el compromiso a partir de una gestión por resultados, en la que no importa el tiempo dedicado, sino la consecución de objetivos. Por el contrario, los baby boomers creen firmemente en la gestión por presencia, en incontables horas de oficina y disponibilidad incondicional.

En cuanto a la presencia física, la generación Y, nativa digital, concibe el trabajo más allá de una oficina o cubículo; más bien, se vale de herramientas tecnológicas que le permitan realizar sus tareas laborales incluso desde la comodidad del hogar. Esto puede ser muy difícil de comprender para generaciones mayores. Con todo ello en mente, se debería plantear la conciliación entre “ir a trabajar” y la posibilidad de desarrollar la actividad laboral de manera remota, aprovechando la facilidad con que los millennials manejan la tecnología. Además, se podría reconsiderar la relación empresa-empleado, planteando una en la que ambas partes tengan sus derechos y obligaciones, y considerando que el condimento de lealtad viene dado por el hecho de que se trata de la propia empresa familiar. Los puntos anteriormente mencionados, compromiso, autoridad y respeto, podrían ser fuente de conflicto en diversas ocasiones, por lo que hablarlos en esta instancia podría ayudar a menguar futuros problemas.

En adición a ello, es muy importante que en esta etapa se defina el destino de la generación que está actualmente al mando. Los baby boomers son en tanto trabajan, por lo cual una buena idea es discutir y encontrar una nueva carrera u ocupación para quien abandona el cargo de toda una vida. De acuerdo con los rasgos típicos de esta generación, suelen haber elegido sus estudios u oficio según las demandas laborales y no según sus intereses personales. Además, se trata de una generación que se ha planteado el balance trabajo – familia/amigos/salud, pero no ha logrado resolverlo. En este punto, es importante que la nueva generación enseñe su postura respecto a la buena calidad de vida, basada en el equilibrio entre el aspecto laboral y los demás. Así, esta es la

oportunidad para que la generación *senior* dedique tiempo a sus seres queridos y a sí misma. También, es un buen momento para motivar a los baby boomers a iniciar una actividad que les guste, que les intrigue, que siempre hayan soñado hacer: viajar, hacer jardinería, aprender a cocinar, dedicarse a la beneficencia social o incluso iniciar un nuevo emprendimiento. Otra opción es que tomen un puesto en el Directorio; así, seguirán en contacto con la empresa, pero desde otro ángulo. Con relación a ello, es imprescindible el establecimiento de órganos de gobierno que permitan un proceso adecuado y velen por los intereses del sistema y de sus miembros.

Todos estos ángulos y detalles del traspaso generacional deben quedar por escrito y deben ser comunicados a todos los *stakeholders*, disminuyendo futuras discusiones por divergencia de opiniones o expectativas. Si bien al establecer el plan a seguir se debatirán todas las aristas del asunto que vengan a mente, siempre podrán aparecer nuevas circunstancias o contingencias que requieran la adaptación del proceso y de los subsistemas involucrados para lograr una sucesión efectiva y la continuidad de la compañía familiar.

Ingreso a la compañía

El ingreso al mundo de la empresa familiar debe realizarse desde pequeños. Los padres, en este caso, baby boomers, deben mostrar a sus hijos aquel universo que los ocupa, que les preocupa, pero que también les ha dado grandes satisfacciones. Como ya se mencionó, para esta generación el trabajo es una parte esencial en su concepción de sí mismos. Entonces, al mostrar su espacio laboral, están revelando parte de su ser, dándose a conocer un poco más a sus sucesores. Es esencial transmitir todo lo que implica la empresa. Se debe enseñar a los niños que el negocio familiar tiene sus beneficios, pero también sus desafíos y responsabilidades. Además, es muy importante que los jóvenes vean que existe en él un lugar para ellos, para la convivencia con las generaciones mayores; sobre todo, es esencial que los padres se muestren abiertos a aceptar la decisión de sus hijos, es decir, la de ingresar o no al mundo de la empresa familiar.

Desde el lado de los millennials, la manera en que se les presente este universo va a influir en su opinión sobre él y su posterior decisión de entrar en el negocio

familiar o no. La generación Y entiende el trabajo desde el disfrute, en un equilibrio con las demás cuestiones de su vida personal. Un aspecto en común para ambas generaciones es el de querer generar un impacto en la sociedad, un cambio. Con esto en mente, si desde pequeños los posibles sucesores ven un lugar en el que sus padres se sienten realizados, felices y satisfechos con su labor y son conscientes del beneficio que la operatoria de la empresa significa para la comunidad y para las otras familias que trabajan en ella, es muy probable que adopten también esta visión sobre la compañía familiar.

Como se adelantó en la etapa de planificación, antes de sentar cabeza, el o los posibles sucesores podrían querer transcurrir un periodo de exploración. Dicho tiempo es recomendado por muchos autores y consultores, aunque no lo denominan así, sino que refieren a él como experiencia externa. Si bien los baby boomers podrían oponerse a ello en tanto piensan que un trabajo debiera ser para toda la vida y es preciso comprometerse con una organización, deben entender o bien deberían haber debatido en la etapa de planificación, los beneficios que significa este periodo tanto para los jóvenes como para la compañía familiar. En definitiva, se trata de unos meses o unos años en los que los millennials trabajan y se desarrollan por su cuenta, sin estar a la sombra de su antecesor; cometen sus propios errores y alcanzan sus propios logros. Es una oportunidad para descubrir y ahondar en múltiples intereses: industrias, regiones o países, idiomas, culturas y maneras de trabajar. Así, irán adquiriendo confianza en sí mismos y obteniendo credibilidad ante los empleados no familiares de la empresa.

Pasado este periodo, y en caso de haber decidido ingresar al negocio de la familia, ello debería haber sido estipulado y reglamentado en la etapa anterior. En este punto, entran en juego las distintas perspectivas generacionales sobre desarrollo, tecnología, reconocimiento, feedback, autoridad y respeto, trabajo en equipo y compromiso. Los baby boomers asimilan el desarrollo de carrera a una escalera, en la que cada escalón implica no solo mayores responsabilidades, sino estatus y visibilidad. Para los millennials, en cambio, se trata de una pluralidad de intereses, de carreras paralelas. En el desarrollo, la tecnología tiene un rol fundamental. Ambas generaciones entienden su importancia para el progreso, aunque a los baby boomers les cuesta mucho más asimilarla, en tanto

la generación Y la toma como un elemento de su cotidianeidad. Para los millennials, se trata de una herramienta fundamental que abre la puerta a una infinidad de conocimientos y posibilidades.

En cuanto al reconocimiento, los baby boomers lo conciben desde la formalidad y lo aprecian especialmente si viene acompañado de un ascenso, dinero y otros símbolos que denoten estatus. Por su parte, los más jóvenes no dan tanta atención a estas cuestiones, sino que aprecian el hecho de tener libertad para manejar sus tiempos y la oportunidad de participar en las decisiones. Entonces, no tendría sentido otorgar simplemente un ascenso o más dinero a los posibles sucesores; sino que se debe combinar con el espacio para opinar y tomar parte en reuniones y la posibilidad de gestionar sus tareas y otras responsabilidades. Con respecto al feedback, la generación Y desea que sea constante y que se realice en instancias formales e informales. Además, entiende que el flujo de información no es unidireccional, sino que también puede ir desde abajo hacia arriba. Por su parte, los baby boomers lo ven como una instancia de información a realizarse una vez al año, y siempre desde el jefe hacia abajo.

En este punto, es interesante considerar la concepción que cada generación tiene de respeto y autoridad. Los baby boomers crecieron bajo una estructura jerárquica y aunque tenían ideales de cambio, no superaron la presión social, sino que continuaron acatando la autoridad formal. Para los millennials, a diferencia de sus padres, no se trata de una cuestión formal, sino que la autoridad debe legitimarse en cuestiones como la credibilidad, dada por la transparencia y la coherencia, y la calidad personal, entendida a partir de los valores. Entonces, se trata de ganarse esa autoridad, más allá del rango jerárquico.

Lo mismo ocurre con el respeto, ya que los millennials consideran que este se relaciona con el considerar o dar importancia a la opinión del otro. Si bien a simple vista parecen dos concepciones muy diferentes, en realidad podría decirse que los millennials lograron entender estas cuestiones como los baby boomers idealmente hubieran querido hacerlo; lograron superar esa presión social. Entonces, se trata de relajar la idea verticalista de autoridad y respeto, no

por ello ignorando la trayectoria de la generación baby boomer, pero sí incorporando las exigencias de coherencia, transparencia y empatía.

Afortunadamente, como se mencionó en la etapa anterior, ambas generaciones creen en el trabajo en equipo, aunque cada una desde su perspectiva. Finalmente, entra en juego lo que cada generación entiende por compromiso. Para los baby boomers, se trata de una relación paternal, en la que se debe lealtad absoluta al padre, en este caso, la empresa. La generación Y, en cambio, lo concibe como una relación entre iguales, donde ambas partes tienen sus derechos y obligaciones. Además, los baby boomers creen en la gestión por presencia, lo que se traduce en infinitas horas de oficina. Según ellos, el compromiso se observa en la disponibilidad incondicional. En cambio, los millennials trabajan por resultados, es decir, no importa el tiempo dedicado ni la presencia física, sino el logro de los objetivos propuestos.

Con todas estas cuestiones en mente, se debe llevar a cabo un periodo de varios años no solo para “empapar” a los sucesores de la empresa familiar, sus áreas, necesidades, clientes y proveedores, cultura y valores, sino para que ambas generaciones se conozcan más a fondo, sus formas de ser y trabajar y se combinen para enriquecer y aportar a lo que en definitiva es su proyecto común: la empresa familiar. Así, el desarrollo de carrera debería considerar una multiplicidad de intereses, rotando por diversos sectores, equipos y unidades de negocio, dando la oportunidad de establecer diálogo y relacionarse con la familia y con terceros, representando a la compañía. La educación a nivel formal e informal deberían equilibrarse, aprovechando la facilidad con que la generación Y se relaciona y se conecta con la tecnología. Los mentores o coach deberían proveer de feedback a los candidatos con cierta regularidad. Para balancear la postura de una y otra generación, podría plantearse, por un lado, la evaluación formal anual y por el otro, un frecuente feedback informal. Además, tanto los posibles sucesores como sus jefes y la empresa en general pueden beneficiarse de una devolución por parte de la generación entrante. Fomentar el intercambio de ideas, debatirlas, puede ser una fuente de renovación y crecimiento personal y profesional para las partes involucradas y también para la compañía.

Relacionado con esto, es una muy buena idea permitir a los ingresantes hacerse cargo de un proyecto o una unidad de negocio, darles la oportunidad de demostrar lo que han aprendido y sus maneras de gestionar la empresa y los grupos de trabajo.

En adición a ello, se deberían conciliar las diferentes posturas respecto al compromiso, equilibrando entre la necesidad de “ir a trabajar” y las puertas que abre el dominio de las herramientas tecnológicas. Además, sería pertinente hacer una revisión de la relación laboral, tomando aspectos del contrato social al que refieren los millennials, y valiéndose de la lealtad y el compromiso sólido que implica el hecho de que se trate de la propia empresa familiar. Todas estas consideraciones, por supuesto, deben ir en línea con el plan previamente definido y deben ser adaptadas según las circunstancias.

Por último, y relacionado más que nada con la operatoria general de la compañía, sería interesante combinar el buen manejo de la tecnología de los jóvenes con el conocimiento y la experiencia de la generación mayor buscando implementar o mejorar las herramientas para un mejor rendimiento y desempeño del negocio.

La nueva generación

Siguiendo los criterios establecidos en la planificación, visto el desempeño de los candidatos, se debe definir y comunicar quién será el sucesor. Como ya se mencionó, los millennials poseen muchos intereses, por lo que aquellos que no fueran elegidos sucesores, pueden dedicarse a algún área o unidad de negocio en específico, si así lo quisieran y si así se decidiera en conjunto con la generación antecesora. Como se mencionó en la etapa previa, esta generación está en búsqueda de cada vez mayores libertades, responsabilidades y espacios para participar y, en definitiva, generar un impacto en su entorno. Así, la decisión final sobre quién será el sucesor de la generación al mando y quiénes ocuparán otros cargos es una instancia de reconocimiento verdaderamente importante.

Ahora bien, el traspaso generacional no implica únicamente el paso de mando, sino que también afecta a todo el sistema empresarial-familiar. Como se mencionó en la primera etapa, este proceso es ideal para revisar la calidad de

vida en el sentido de replantear el equilibrio de trabajo – familia/salud/amigos. La nueva generación tiene en claro la necesidad de conciliar los distintos planos de su vida y su ingreso a la empresa es una buena oportunidad para que todos adopten este criterio. Además, se trata de readaptar la dinámica de los tres subsistemas, pues ya no son los mismos miembros; está quien ha dejado su puesto en la empresa y quienes han pasado a formar parte de la intersección entre dos o más esferas, como los familiares que ahora trabajan o son propietarios.

Volviendo al cambio de mando, se ha hecho hincapié en la preparación de la generación entrante; pero igual de importante es la concientización y acompañamiento de la generación saliente. Esta última, está dejando la labor de toda la vida, una actividad que le ha dado sentido a su rutina. Es evidente que es una situación de gran carga emocional para cualquier persona. Más aún, considerando que quien se retira es un baby boomer y, como se observó en etapas anteriores, se trata de una generación cuya esencia recae principalmente en el trabajo. Una vez más, tener en cuenta los rasgos generacionales puede ser de gran ayuda. Como se mencionó previamente, este grupo se enorgullece de haber provocado un cambio en la sociedad. Entonces, una muy buena manera de honrar a quien se retira es reconocer su trayectoria, los logros que ha conseguido la compañía bajo su gestión, así como el impacto que ha tenido en la comunidad. Se trata de hacerle notar que las innumerables horas de oficina, la lealtad incondicional y el sacrificio de tantos años han dado sus frutos; de hacerle saber que no será olvidado, que su papel en la firma ha sido fundamental, pero que también hay momentos para dedicarse a uno mismo y a los seres queridos, a una “segunda carrera”, un sueño o proyecto pendiente o incluso seguir en contacto con la empresa, pero desde una posición en el Directorio.

Existen distintas maneras de alejarse, esto dependerá, en primer lugar, de la persona, aunque también del contexto y de las demás partes involucradas. En una transición adecuada, la generación saliente debería ir disminuyendo sus actividades y obligaciones a medida que la generación entrante adquiera mayores responsabilidades. Es un trabajo en equipo, en el que ambas partes deben dar lo mejor de sí en un proceso de adaptación constante, buscando

siempre el beneficio final de la empresa, teniendo siempre en mente que no se trata de un proceso fácil, ya que irán cambiando los puestos, las jerarquías, los liderazgos.

La sucesión de la empresa familiar sacude las estructuras, los roles y esto requiere apertura y buena predisposición de las partes para lograr el traspaso generacional. Entonces, se debe reconocer el punto en común y conjugar las “astillas” que pudieran diferenciar a baby boomers y millennials para alcanzar el objetivo que es, después de todo, la sucesión y la continuidad de la empresa familiar.

Segunda parte: Impacto de las características generacionales sobre la sucesión

Trabajo

Los baby boomers y millennials tienen diferentes concepciones del trabajo. Para los primeros, se trata de sacrificio, de tener una ocupación que les permita seguridad laboral y económica y que defina su existencia y motivo; para los segundos, el trabajo se relaciona con el disfrute y debe estar en línea con los propios gustos e intereses.

Lo que cada generación entiende por trabajo se manifiesta en las tres etapas de la sucesión de la empresa familiar. Se trata de una característica generacional transversal y con una gran impronta en todo el proceso. En primer lugar, el baby boomer encuentra dificultad para hacer frente a la situación de su retiro pues significa dar fin a una actividad que lo acompaña y define hace varias décadas. La cuestión del trabajo también surge en el debate para la planificación. Como se mencionó, cada generación tiene su perspectiva y ello impacta no solo en la manera de ver la rutina laboral, sino también al conversar sobre el futuro de la generación baby boomer. Esta ha elegido su ocupación de acuerdo con las demandas del mercado laboral y no siguiendo sus sueños o intereses. La planificación se presenta entonces como una segunda oportunidad para quien se retira, una ocasión para emprender caminos pendientes.

Desde el lado de los millennials, una cuestión a plantear en esta etapa relacionada con el trabajo es el periodo de exploración o experiencia externa. La generación Y lo considera una inversión muy importante para su desarrollo personal y profesional.

La segunda etapa del traspaso generacional se presenta como una instancia para compartir con los posibles sucesores un poco más sobre los baby boomers; pues darles a conocer sobre su trabajo y su rutina es, en definitiva, darse a conocer a sí mismos. Desde una edad temprana, los millennials van sumergiéndose en la dinámica que atañe a la empresa familiar y lo hacen según los relatos de la generación actual y los momentos que comparten en este marco. Desde el lado de los posibles sucesores, la forma en que se les presente el mundo del negocio familiar seguramente influirá en su decisión de ingresar en él o no. En este punto, cabe recordar que la generación Y ve al trabajo como disfrute y en balance con otros aspectos de su vida personal. El tema del periodo de exploración fue ya traído a cuenta en la etapa de planificación. Aunque pueda resultar difícil de entender para los baby boomers, para la generación sucesora se trata de un tiempo para aprender y crecer a nivel profesional y personal, para experimentar en diversas regiones, industrias y maneras de trabajar, para adquirir herramientas y habilidades. Al ingresar definitivamente en la compañía, los posibles sucesores querrán continuar conociendo, descubriendo sus múltiples intereses y entendiendo la contribución a la cadena de valor. La generación baby boomer, por su parte, intentará transmitir a los millennials el sacrificio que implica el trabajo, las responsabilidades y también los beneficios. En definitiva, ambas generaciones irán aportando su manera de ver el ámbito laboral, combinándose y enriqueciendo el negocio familiar.

En cuanto a la tercera etapa del proceso de sucesión, se trata sobre todo de acompañar a quien está dejando la ocupación de toda una vida y cuya identidad se ha formado principalmente alrededor de ella. Otro punto por considerar en esta etapa es el convencimiento millennial de que la vida laboral debe estar en equilibrio con otros aspectos de la vida personal. El ingreso a la empresa y toma del mando por parte de esta generación se presenta como una oportunidad para replantear este balance en todo el sistema empresarial-familiar. Este tema es retomado más adelante, en el apartado sobre calidad de vida.

Desarrollo

Los baby boomers asimilan el desarrollo profesional a una escalera, una carrera vertical en la que cada escalón significa no solo nuevas y mayores responsabilidades, sino visibilidad y dinero. Siendo una generación que se concibe a sí misma gracias a su ocupación laboral, al retirarse suele buscar un nuevo camino, una segunda carrera. Los millennials, en cambio, abogan por un desarrollo en una pluralidad de direcciones, respondiendo a diversos intereses. Esta generación habla de carreras paralelas, considera esencial la figura del jefe en su rol de mentor y es mucho más autodidacta que otras generaciones.

En la primera etapa del traspaso generacional, se deben considerar ambas perspectivas al sentar las bases para el desarrollo de carrera de los posibles sucesores. Por un lado, los baby boomers creen en una montaña que debe ser escalada poco a poco; por el otro, la generación Y desea tomar varios caminos simultáneamente. Además, esta etapa es la ocasión perfecta para que la generación *senior* piense y proyecte una ocupación o actividad a la que siempre haya querido dedicarse, que tenga pendiente. Esta segunda carrera puede ser completamente independiente de la empresa familiar o bien de la mano de ella; las opciones son infinitas, desde hacer jardinería o cocina, iniciar un nuevo emprendimiento, hasta la beneficencia social o incluso tomar un puesto en el Directorio de la compañía.

Si bien se discute en la planificación, la cuestión del desarrollo se presenta principalmente en la segunda etapa de la sucesión. La multiplicidad de intereses que caracteriza a la nueva generación es un activo muy importante en esta fase. Se debe aprovechar este deseo y estas ganas de conocer y aprender distintos caminos y hacerlos rotar por sectores y regiones, dándoles la posibilidad de entender la operatoria de la compañía en sus diferentes ángulos a la vez que se los impulsa a desarrollar los propios gustos y aptitudes. También, se deberían disponer mentores adecuados y equilibrar la educación formal e informal, aprovechando la habilidad de los millennials para aprender por sí solos y su gran dominio de la tecnología. Como parte de su desarrollo, es interesante permitir a los posibles sucesores hacerse cargo de un proyecto o unidad de negocio,

buscando dar oportunidad de demostrar lo aprendido y sus maneras de gestionar la compañía.

Con respecto al retiro y toma de mando por parte de la nueva generación, la cuestión del desarrollo aplica, por un lado, para aquellos candidatos que no hayan sido elegidos como sucesores. Dado que poseen múltiples intereses, podrían dedicarse a algún área o unidad de negocio de su gusto, si así lo desearan y así se decidiera. Por otro lado, como se mencionó en la planificación, es en esta etapa en la que la generación *senior* emprende su nueva carrera, ocupación o hobby.

Reconocimiento

Si bien cada uno desde su perspectiva, tanto millennials como baby boomers se enorgullecen al ver las huellas de su labor. La generación nacida entre 1946 y 1964 busca generar impacto en la sociedad; en tanto la generación Y quiere entender la propia contribución a la cadena de valor y darle un sentido a su trabajo. Fuera de este interés compartido, las generaciones disienten en los símbolos o cuestiones que consideran como reconocimiento. Los más jóvenes lo ven en la libertad para manejar sus tiempos y su trabajo. No se trata de un asunto meramente formal, sino que también puede ser informal y dan peso a la valoración que hace su equipo, sus compañeros. Por su parte, la generación *senior* cree en el reconocimiento dado por un ascenso y elementos o circunstancias que denoten estatus y dinero.

La planificación de la sucesión es un momento ideal para traer a cuenta los hallazgos y logros de la compañía y proyectar nuevas iniciativas con impacto no solo en la empresa, sino sobre los miembros del sistema empresarial-familiar y la comunidad en sí. Así, se reconocería la trayectoria de la generación baby boomer a la vez que se proponen nuevos caminos que permitirían el enorgullecimiento de ambas generaciones. La participación de la generación Y en el debate sobre los planes del negocio familiar y sus miembros es de por sí un reconocimiento para los millennials, pues valoran mucho la oportunidad de tomar parte en las decisiones.

Desde la temprana iniciación en el mundo de la empresa familiar, la generación actual, baby boomer, debe enseñar a sus posibles sucesores, los millennials, el efecto que tiene la operatoria de la compañía sobre la vida de muchas personas; desde sí mismos, la familia, los empleados y la sociedad. Se trata de ver y entender la contribución del negocio familiar para con sus miembros y su entorno. Al ingresar a la empresa e ir desarrollándose en ella, es importante que se plantee el reconocimiento a los más jóvenes no solo desde la perspectiva de la generación *senior*, es decir, desde la formalidad y los elementos que denoten una mejor posición o estatus. Los millennials aprecian la valoración por parte de su equipo y no necesariamente en un ámbito formal. Además, anhelan el acceso a otras cuestiones, más allá de lo material o una posición más arriba en el escalón. Es una generación que desea tener oportunidad de participar en las reuniones y opinar en las disposiciones que allí se tomen y espera tener cada vez mayor libertad para manejar sus tiempos y responsabilidades.

En la última etapa del proceso de sucesión, el tema del reconocimiento se observa en dos partes. Por un lado, la elección del sucesor, y la determinación de otros cargos en caso de que hubiera otros candidatos, es una instancia de reconocimiento a su desarrollo y crecimiento dentro de la compañía. Es el hito que otorga todas las libertades y responsabilidades propias de su puesto, con la oportunidad de continuar el camino del negocio familiar y sembrar nuevas semillas, generando impacto en el sistema empresarial-familiar y su entorno. Por otro lado, la cuestión del reconocimiento se palpa en el acompañamiento a la generación *senior* en el emprendimiento de su retiro. Se trata de honrar al baby boomer, dando valor a su trayectoria y a los cambios que su labor ha logrado en sus años de gestión.

Feedback

Con respecto al feedback, la generación Y tiene una perspectiva muy diferente a aquella de los baby boomers. Para estos últimos, se trata de una situación de información poco frecuente en la cual se espera cierto reconocimiento. De acuerdo con la jerarquía verticalista, la generación *senior* concibe esta instancia como un flujo de información unidireccional desde el jefe a su subordinado. Por su parte, los millennials defienden la existencia de un feedback constante, tanto

a nivel formal como informal. Lo ven como un momento de aprendizaje y de flujo de información desde el jefe hacia las personas a su cargo y viceversa. El superior se presenta como figura muy importante para esta generación pues asume el rol de mentor y como tal, debe acompañar y aconsejar en el proceso de crecimiento y desarrollo.

En la primera etapa de la sucesión, la cuestión del feedback se presenta al debatir las bases para la evaluación del desempeño de la nueva generación. En esta discusión se plantea el modo, la frecuencia, los parámetros, los evaluadores. En otras palabras, se confrontan las distintas perspectivas sobre el feedback; entre los baby boomers que defienden la devolución anual formal y unidireccional y los millennials que buscan un aprendizaje constante no solo para sí mismos sino para sus superiores, en el plano formal e informal.

Al igual que en el caso del desarrollo de carrera, si bien se plantea en la planificación, la cuestión del feedback se observa esencialmente en la segunda etapa del proceso de traspaso generacional. Como se señaló, los baby boomers no creen necesaria la devolución frecuente, sino que confían en la situación de información anual; en tanto los millennials insisten en una instancia regular de comunicación y aprendizaje, no siempre a nivel formal, sino también en el plano informal. Entonces, conjugando ambas posturas, podría darse la situación en la que la evaluación formal sea realizada una vez al año, mientras que los mentores provean feedback en situaciones informales de manera habitual. Otro punto importante es la dirección de aquel flujo de información. Fiel a su visión verticalista, la generación nacida entre 1946 y 1964 asume que corresponde que la evaluación sea realizada por el jefe a sus empleados. En cambio, la generación Y considera que todos, sin importar su rango, deberían poder dar feedback, abogando entonces por un intercambio de información y un aprendizaje para todas las partes. Esto último podría ser tomado por los baby boomers como un traspaso o violación a la jerarquía. Este tema es retomado más adelante, al analizar la impronta de la concepción de autoridad y respeto por parte de ambas generaciones. Antes de continuar al próximo apartado, resulta importante mencionar que un flujo multidireccional de información podría beneficiar a todas las generaciones y a la compañía en general ya que fomenta el debate y renovación de la organización.

Calidad de vida

Con los baby boomers surge la problemática del trabajo vs. amigos/familia/salud. Sin embargo, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, se trata de una generación que se concibe a sí misma alrededor de su ocupación laboral e incansables horas de oficina, por lo que este desequilibrio nunca encontró una solución. En línea con ello, se trata de un grupo que no se siente cómodo con la idea del retiro pues justamente implica dejar de lado su esencia, el trabajo. Por otra parte, los millennials dan gran peso tanto a su proyecto profesional como personal y defienden un balance entre los diversos aspectos de su vida. Abogan por un clima laboral agradable, con buena relación entre pares y disfrute en su rutina de trabajo.

La cuestión de la calidad de vida aflora desde un principio en el proceso de sucesión de la empresa familiar. El primer paso de la planificación consiste en el reconocimiento por parte de la generación actual de que ha llegado el momento de pensar en su retiro. El baby boomer no ve a la jubilación como un descanso merecido; más bien, le aterra el adiós a la rutina que ello implica. En este marco, es entendible que le resulte difícil hacer frente a tal decisión. Como se señaló anteriormente, se trata de un grupo que se ha planteado el balance entre el trabajo y otros aspectos de su vida, pero no lo ha resuelto. Por el contrario, la generación Y hace gran hincapié en la importancia de este equilibrio. Traer ello a la mesa de debate puede tener grandes beneficios para la generación saliente. En este contexto, la planificación es la oportunidad para proyectar un espacio para sí mismos y así poder dedicar tiempo a sus allegados y al propio bienestar. Esto se relaciona con lo observado en el apartado de desarrollo de carrera. La primera etapa de la sucesión es una puerta que se abre para emprender nuevas rutas, nuevos pasatiempos, nuevos o viejos sueños.

El convencimiento de la necesidad o no de un equilibrio entre las diversas esferas de la vida de cada uno puede presentar algunos problemas en la segunda etapa de la sucesión. La iniciación en la compañía ocurre desde una edad temprana, a través de relatos y experiencias que comparten baby boomers con sus futuros sucesores. La manera en que este universo les sea presentado influirá en la concepción que la generación Y tenga de él. Ahora bien, el desafío

real a la existencia de tal balance se dará cuando los posibles sucesores comiencen a trabajar en la compañía y palpen las exigencias de su rutina. Relacionado con este punto, parece relevante traer a cuenta lo analizado en el apartado de reconocimiento. Los millennials esperan adquirir cada vez mayor libertad para manejar sus tiempos y responsabilidades y con ello, esperan poder distribuir su atención adecuadamente entre la demanda laboral, familiar y otros intereses. Aquí entrará en disputa con la concepción de la generación al mando, la baby boomer, que confía en una filosofía de infinitas horas laborales. Este posible conflicto será retomado en el apartado de compromiso.

En la tercera etapa del traspaso generacional, la nueva generación asume el mando con cada vez más responsabilidades, en contraposición a la generación *senior*, que va retirándose. Se retoma, una vez más, el debate sobre la necesidad de conciliar los distintos planos de la vida de cada uno. El ingreso de la generación millennial es una invitación a revisar este balance y un empujón a los baby boomers para que dediquen tiempo a la familia, amigos e incluso a la propia salud, cuestiones que por años han sido relegadas a causa del trabajo.

Respeto y autoridad

Si bien los baby boomers están mejor formados y tuvieron cierto ideal de cambio frente al legado estrictamente jerárquico de sus antecesores, no lograron superar la presión social y acataron el respeto por la autoridad formal. Por su parte, los millennials rompen con este esquema y consideran que tanto el respeto como la autoridad deben “ganarse”. De acuerdo con esta generación, la autoridad no viene dada por el profesionalismo, sino que se legitima en la credibilidad y la calidad de la persona. En la misma línea, el respeto no tiene que ver con un código formal, sino con considerar la opinión del otro. Por último, cabe destacar que la generación Y no da gran importancia a formalidades y cuestiones de etiqueta, sino que es mucho más distendida.

La postura que una y otra generación tienen del respeto y la autoridad está presente en las tres etapas del proceso de sucesión en la empresa familiar. Como se mencionó anteriormente, el baby boomer suele hallar cierta dificultad para enfrentar la situación de su retiro. Una de las razones de ello puede ser el temor de tratar un tema tabú o muy susceptible. Aquí es donde entra la postura

espontánea de la generación millennial. Dispuestos a hablar sobre una infinidad de asuntos, este modo relajado puede ser de gran ayuda para introducir la cuestión del traspaso generacional a la mesa. Tal como se observó en el apartado de feedback, los millennials creen en el intercambio fluido de información en todos los sentidos, mientras que los baby boomers abogan por un flujo de información unidireccional, desde el jefe hacia abajo. Esto tiene que ver con su concepción de respeto y autoridad. Estas dos cuestiones deberían ser tratadas en la planificación pues su debate permitiría disminuir posibles futuros conflictos.

Como se señaló, los baby boomers fueron criados bajo una estructura verticalista y los millennials defienden el mérito de la autoridad y el respeto. En un contexto en el que estos últimos ingresan a una empresa que ha sido dirigida por los primeros por años e incluso décadas, esta diferencia de posturas suele generar roces. Anteriormente se mencionó que la generación nacida entre 1946 y 1964, tuvo cierta iniciativa de cambio, aunque no logró superar el mandato social. Entonces, en esta segunda etapa, se trata de aprovechar ese ideal de cambio y presentar esta apertura de los conceptos de autoridad y respeto como una victoria sobre esa presión social. Cabe destacar que en ello entran nuevas exigencias por parte de la generación más joven, que insiste en la coherencia, transparencia y empatía para ser merecedores de tal autoridad y respeto. Por otra parte, ello no implica el desconocimiento a la trayectoria de los mayores por parte de los millennials.

El traspaso generacional como proceso en sí, sacude las tres esferas que conforman el sistema familiar-empresarial. En la tercera etapa, se hacen efectivos muchos de los cambios que vienen ocurriendo en toda la sucesión. Entre estas modificaciones, se replantean los roles y la cadena de mando, lo cual puede provocar desencuentros entre una y otra generación. En este momento, entonces, el reto está en que la generación saliente acepte ese cambio de mando y, al igual que lo hicieron los millennials en etapas anteriores, exija las cualidades necesarias para merecer tal autoridad y respeto. Por parte de la nueva generación, se trata de aplicar los mismos estándares requeridos a sus antecesores para legitimarse en su nuevo cargo.

Compromiso

Una de las grandes diferencias entre millennials y baby boomers está en su concepción de compromiso. Para estos últimos, se expresa en una lealtad incondicional para con la empresa y una consecuente disponibilidad absoluta. Es una generación que defiende la gestión por presencia, es decir, que habla de “ir a trabajar”, pasar innumerables horas en la oficina y jamás retirarse antes que lo haga el superior. En cambio, la generación Y se refiere a un contrato entre empleador y empleado en el que ambas partes tienen sus derechos y obligaciones. No hay una lealtad incondicional, sino que el compromiso responde a un acuerdo entre pares. Para este grupo, el trabajo no es su única ni más alta prioridad. Finalmente, los millennials defienden la gestión por resultados; es decir, no importa la cantidad de tiempo dedicado sino la consecución de los objetivos propuestos. Tampoco encuadran la actividad laboral a una oficina, sino que pueden trabajar independientemente del espacio físico. Esto tiene que ver, en parte, con su dominio de la tecnología, cuestión que será abarcada posteriormente.

Para quien ha dado lealtad absoluta y ha dedicado infinitas horas de trabajo a una compañía, su empresa, es naturalmente difícil tomar la decisión de partir. Esto ya se ha mencionado reiteradas veces en las secciones anteriores. Con respecto al debate propio de la etapa de planificación, las diferentes opiniones sobre el compromiso seguramente serán tema de discusión y es que este es un asunto transversal en el entendimiento del proceso. Los baby boomers abogan por una disponibilidad incondicional expresada en una infinidad de horas transcurridas en la oficina. Los millennials, por su parte, creen firmemente en la gestión por resultados, es decir, que se enfocan en lograr los objetivos, no en “hacer presencia”. Estas dos miradas seguramente se confrontarán en la planificación, pero lo importante es poner las cartas sobre la mesa y entender el beneficio que la conciliación de ambas posturas implica para prever y disminuir la ocurrencia de futuros conflictos por divergencia de expectativas.

En su primera iniciación a la compañía, los jóvenes tendrán un vistazo de lo que significa la empresa familiar para sus padres y demás involucrados (empleados, comunidad, familia). En este primer acercamiento, los millennials tendrán la

oportunidad de vivir aquello que los baby boomers entienden por compromiso; la forma en que se les presente este mundo, sin dudas influirá en su percepción de él. El verdadero desafío se presentará con el ingreso de los posibles sucesores a la empresa. Como se señaló, la generación Y no ve al trabajo como un sacrificio y una prioridad, sino que lo entiende en conciliación con otras esferas de su vida. Además, los millennials abogan por una gestión por resultados, visión que se contrapone a la gestión por presencia defendida por los baby boomers. Se entiende entonces la necesidad de haber planteado y conjugado las diferencias de opinión en la etapa previa. Así, de acuerdo con lo debatido en la planificación, se debería abogar por una conciliación entre el “ir a la oficina” y la oportunidad que brindan las herramientas tecnológicas para la conexión virtual y el trabajo desde casa. En adición a ello, se debe reconsiderar la figura que adopta la relación laboral, teniendo en mente la idea del contrato social de los millennials a la vez que reconociendo la importancia de un compromiso sólido, sobre todo considerando que se trata de la propia empresa familiar.

Con respecto a la última etapa del traspaso generacional, se observará y confirmará la implementación de los nuevos criterios sobre el compromiso según lo estipulado y puesto en práctica en las etapas anteriores. Una vez más, se reitera la dificultad para la generación *senior* de enfrentar su alejamiento de una compañía a la que ha dedicado lealtad absoluta durante gran parte de su vida. Desde el lado de los jóvenes, es importante que acompañen a quienes se retiran asegurándoles que el compromiso sólido para con la empresa sigue en pie, por más que se haya modificado la manera de entenderlo.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un rasgo que comparten baby boomers y millennials, aunque cada generación tiene sus particularidades. El primer grupo introduce la idea de la búsqueda de consenso y participación. Se trata de una generación que ha tenido cierta iniciativa de cambio, de discusión, de rebelión contra una estructura verticalista heredada de los tradicionalistas. Si bien en muchos aspectos no ha logrado superar esa presión social, sí lo ha hecho con relación al trabajo en equipo y ello se traduce en una abundancia de reuniones e emails con copia a mucha gente. Los millennials, por su parte, han dejado de lado la

división vertical y creen en la colaboración horizontal. Así, confían en el aporte de cada uno de los miembros del equipo más allá del sector o rango. Esto va en línea con su visión sobre el compromiso, respecto a la gestión por resultados. Además, es una generación que ve e insiste en los beneficios del trabajo virtual y la información compartida.

Aunque parcial, la coincidencia en la defensa del trabajo en equipo es una cuestión muy importante a lo largo de todo el proceso de sucesión. El hecho de que se busque consenso y participación, por un lado, y la consecución de objetivos, por el otro, es un muy buen punto de partida para la discusión del plan a seguir y los escenarios futuros para los tres subsistemas del sistema familiar-empresarial. También es importante esta creencia en el trabajo en equipo al definir los sectores o grupos en los que trabajará la nueva generación al ingresar a la compañía.

En la segunda etapa, la cuestión del trabajo en equipo se presenta en conjunto con otros temas previamente abordados. Por un lado, en el desarrollo de carrera de los posibles sucesores, en su rotación por diversas áreas y grupos de trabajo. Por otro lado, como ya se mencionó, la generación Y aprecia la valoración por parte de sus compañeros, es decir, que busca el reconocimiento de las personas con las que trabaja. En línea con esta última característica, los millennials desean tener cada vez mayor oportunidad de participar en reuniones y decisiones. Aquí entra una vez más la creencia de ambas generaciones en la importancia del trabajo en equipo. Como parte del desarrollo de los posibles sucesores, se ha referido a la delegación de un proyecto o una unidad de negocio. En dichas circunstancias, se podrá observar la manera de gestionar de la nueva generación y seguramente, habrá un trabajo en equipos mucho más descontracturado que el que incitasen, de acuerdo con los rasgos generacionales, los baby boomers. Se verá, muy probablemente, una coordinación de habilidades más allá de los sectores y rangos, buscando la optimización de los resultados.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo en equipo es un asunto presente a lo largo de todo el proceso de traspaso generacional. En la última instancia, se expresa más bien en la satisfacción por el trabajo conjunto entre la generación

saliente y la generación entrante y su consecuente gran logro: la sucesión efectiva y la continuidad de la empresa familiar.

Tecnología

La generación baby boomer ha debido enfrentar grandes y frecuentes cambios tecnológicos en una etapa avanzada de su desarrollo profesional. Aun así, entiende la tecnología como símbolo de progreso y, fiel a su visión del mundo, también como símbolo de estatus. Los millennials, por su parte, han sido criados en una realidad hiperconectada y en constante movimiento. Se trata de los primeros nativos tecnológicos, acostumbrados a tener el mundo al alcance de la mano, de un *click*, sin importar dónde estén.

Desde la planificación, es importante considerar la concepción y el manejo que tienen ambas generaciones de la tecnología. Como se señaló en reiteradas oportunidades, esta característica generacional emerge en muchas cuestiones, por ejemplo, en la manera de entender el trabajo, el compromiso, el desarrollo de carrera y el trabajo en equipo. Para la generación Y, la tecnología es un elemento más de su cotidianidad y su ingreso al negocio familiar brinda la oportunidad de compartir los beneficios de ello. Desde el lado de la generación *senior*, reconocer que los más jóvenes tienen mejor dominio de cierta herramienta puede resultar difícil e incluso contra intuitivo, sobre todo para un grupo que ha acatado el orden social verticalista. Sin embargo, y afortunadamente, la generación mayor en este caso es baby boomer, como tal, consciente de las ventajas de la tecnología y defensora del progreso que esta implica. En este marco, en la primera etapa del traspaso generacional, se debe plantear el uso y el valor de la tecnología como herramienta, aprovechando la habilidad para manejarla de los millennials y la visión positiva de los baby boomers.

La tecnología también cumple un rol fundamental en la segunda etapa del proceso de sucesión. Como se observó en apartados anteriores, los millennials son mucho más autodidactas, capaces de acceder a la educación formal e informal por medios digitales. En cuanto al trabajo en sí, la generación Y defiende la gestión por resultados y es consciente de la gran ventaja que presenta la tecnología en ello. Gracias a ella, puede trabajar sin necesidad de “ir a la oficina”,

puede conectarse con otros miembros de su equipo, buscar o compartir información; en definitiva, puede eficientizar su manejo del tiempo y efectivizar la consecución de objetivos. Con respecto a la empresa familiar, es interesante considerar los conocimientos de ambas generaciones, por un lado, del aspecto tecnológico, por el otro, de los procesos de la compañía, para plantear o renovar las plataformas y aplicaciones utilizadas en el giro normal de los negocios, en búsqueda de un mejor rendimiento o una ventaja competitiva. La gestión de la tecnología, entonces, resulta esencial no solo en la formación de la generación entrante, sino que brinda nuevas oportunidades para el presente y futuro de la compañía familiar.

En cuanto a la última etapa del traspaso generacional, no hay una aplicación particular de la cuestión tecnológica, sino que se presenta transversal en la concepción de la gestión de los negocios a partir de los cambios introducidos o presentados en las etapas anteriores.

Palabras finales

Conclusiones

El trabajo realizado a lo largo de estas páginas ha tenido el objeto de responder a la siguiente pregunta de investigación: *¿cómo impactan las características generacionales de baby boomers y millennials en el proceso de sucesión en las empresas familiares?* A partir de un vacío en la literatura respecto a un marco conceptual que conjugue ambas temáticas, se planteó un estudio exploratorio con una estrategia basada en la teoría fundamentada, buscando desarrollar un esquema que combine el traspaso generacional en los negocios familiares y los rasgos generacionales.

Para dar respuesta a la interrogante planteada, primero deben atenderse las subpreguntas de investigación. La primera de ellas apunta a cuál es el papel de la generación actual y el de la siguiente para cada etapa de la sucesión en la empresa familiar. Para ello, se partió de la definición y estructuración del proceso

que proponen autores como Leach (1993), Gersick et al (1997), Lansberg (2000), Le Breton-Miller (2004) y Michaud et al (2018). De acuerdo con lo observado en este trabajo, en la planificación de la sucesión, la generación al mando debe reconocer la necesidad de iniciar el proceso, abogando por la discusión y definición del destino de las tres esferas (familia, empresa y propiedad) que componen el sistema empresarial-familiar. Por su parte, la generación futura debe contribuir al debate del porvenir de la compañía, en primer lugar, ayudando a quitar el tabú sobre la sucesión y, en segundo lugar, aportando la propia perspectiva sobre cada uno de los temas a tratar.

En la segunda etapa del traspaso, la generación actual debe transmitir a sus hijos el universo del negocio familiar, mostrándose abierta frente a su decisión de ingresar o no a la firma, acompañándolos en su desarrollo y manteniéndose dispuesta a considerar las formas de gestionar la empresa de la nueva generación. Si efectivamente decidieran entrar en este mundo, los posibles sucesores deben presentar su manera de entender y hacer las cosas, poniendo en valor la trayectoria, el espíritu y la cultura; en síntesis, las raíces y la esencia de la compañía. Si optaran por una experiencia previa, la generación futura debería aprovechar este periodo para madurar profesional y personalmente, adquiriendo herramientas, fortaleciéndose de sus éxitos y aprendiendo de sus fracasos.

En la última etapa, el papel de la generación predecesora consiste en liberar poco a poco el mando, emprendiendo su nuevo camino y acompañando el inicio de una nueva era en el negocio familiar. Por su parte, la generación entrante debe desempeñarse en su nuevo rol, velando por la readaptación de la dinámica del sistema empresarial-familiar y reconociendo a la generación que parte.

Otra de las preguntas planteadas en este análisis refiere a cómo se combinan las características distintivas de baby boomers y millennials en las tres etapas de la sucesión de la empresa familiar. Partiendo de los rasgos definidos por autores como Lancaster y Stillman (2009) y Molinari (2011) y aplicándolos a las fases del traspaso generacional en el negocio familiar, se concluyó que las características generacionales de baby boomers y millennials tienen impacto en las distintas etapas. Muchas de ellas son transversales a todo el proceso. Tal es

el caso del trabajo, el reconocimiento, la calidad de vida, el respeto y la autoridad, el compromiso, el trabajo en equipo y la tecnología.

Los baby boomers conciben el trabajo como parte de una rutina que le da sentido a su día a día y le otorga seguridad laboral y económica. Si bien se han planteado balancear este aspecto con otras cuestiones como salud, amigos, familia, no han logrado resolverlo y se abocan a largas jornadas de oficina. Su compromiso se refleja justamente en las incontables horas transcurridas en su despacho, bajo el convencimiento de que una gestión adecuada es aquella basada en la presencia física. Por su parte, los millennials entienden el trabajo a partir del disfrute, en línea con sus intereses y gustos y en equilibrio con los demás ámbitos de la vida. Su compromiso no responde a una relación de dependencia, sino a un acuerdo entre pares, en el que tanto la firma como el empleado tienen sus derechos y obligaciones. Además, siguiendo la lógica de una gestión por resultados, no priorizan jornadas interminables, sino el logro de los objetivos propuestos. Para la generación nacida entre 1946 y 1964, el reconocimiento viene dado por el impacto generado en la sociedad y por elementos que denoten estatus o dinero. Si bien presentó cierto ideal de cambio frente a la estructura verticalista de los tradicionalistas, terminó heredando y acatando la autoridad formal. Por su parte, la generación del milenio busca entender la propia contribución en el trabajo y se siente reconocida ante la libertad para manejar sus tiempos y actividades laborales y frente a la valoración de sus pares. Para este grupo, el respeto y la autoridad no vienen dados por la pirámide del siglo XX, sino que deben ganarse. Ambas generaciones coinciden en la importancia del trabajo en equipo, aunque los millennials hacen mayor énfasis en la colaboración horizontal y el aporte individual más allá del rango o sector. Finalmente, la tecnología se presenta como una herramienta de gran utilidad, vista como símbolo de progreso por los baby boomers y adoptada por los millennials como parte de su cotidianeidad. Así, la concepción que una y otra generación tienen de estas siete cuestiones afecta el entendimiento y la manera de encarar todo el proceso generacional, influyendo también en otras características.

Con respecto a esto último, se encontró que ciertos rasgos se hacen presente esencialmente en la segunda etapa: el ingreso de la nueva generación a la

empresa familiar. Dentro de este grupo, pueden mencionarse el desarrollo y el feedback. Si bien estos asuntos son tratados desde la planificación, su verdadero impacto se observa en la convivencia de ambas generaciones en el ámbito laboral, en la que se evidencian más profundamente las diferencias entre millennials y baby boomers, desafiándolos a integrarlas para seguir en el camino de un cambio generacional efectivo.

Como tercer punto, este trabajo se pregunta cuál de las dos generaciones, baby boomer o millennial, debe adaptarse aún más que la otra en el proceso de sucesión. Por un lado, es cierto que el traspaso generacional requiere la adecuada combinación de ambas en pos del objetivo común: la continuidad de la empresa. Por otro lado, del presente trabajo se desprende que los baby boomers son quienes deben presentar un mayor nivel de aceptación y disposición a acatar los cambios que significa la sucesión. En la planificación, la generación al mando debe hacer frente a un debate en el que seguramente surgirán opiniones diversas a la propia, así como perspectivas y deseos de la generación venidera. Este primer choque da un indicio de lo que será un proceso colmado de cuestionamientos y readaptaciones frente a nuevas formas de entender la empresa. Al ingresar a la compañía, los millennials deberán aprender las bases que sostienen el negocio, sus valores, su cultura. Sin embargo, nuevamente es la generación baby boomer la que debe adaptarse a las reformas que se avecinan; algunas ya planteadas en la etapa previa, otras irán surgiendo con la convivencia de ambas generaciones. Finalmente, con la toma del mando por parte de los millennials, la generación saliente debe aceptar las modificaciones que esta nueva era implica.

Entonces, este trabajo de investigación concluye que las características generacionales de los millennials vienen a irrumpir el *statu quo* de la manera de concebir y gestionar la empresa familiar de los baby boomers. Esto coincide con los análisis planteados por Molinari (2011), Gilbert (2011) y Hatum (2014), aunque los autores no refieren específicamente a las compañías de carácter familiar. Además, la conclusión mencionada está en línea con algunos artículos (Colman, 2012; Green-Kirk, 2019; Collette et al, 2019) que alertan sobre el nuevo desafío que significa la generación Y para la empresa familiar.

Los baby boomers deben abrirse a las opciones de mejora, innovación y progreso que presenta la nueva generación en el marco de un mercado de incesantes cambios. Desde los millennials, se trata de introducir nuevas formas de entender este contexto complejo para hacer frente a un mundo que no es el de sus padres, sino el del nuevo milenio. Sin embargo, esto no implica un avasallamiento de la nueva generación sobre todo lo construido por la generación antecesora. En verdad, se trata de lograr una simbiosis en la que millennials y baby boomers aporten lo mejor de sí, limando asperezas y contribuyendo al proyecto que les une: la empresa familiar. Si bien se ha hecho hincapié en el gran esfuerzo adaptativo que este proceso implica para los baby boomers, los millennials también deben estar abiertos a empatizar con una generación que ha transcurrido décadas implementando su propia manera de gestionar el negocio y se encuentra seguramente muy honrada de su labor. En línea con este argumento, para la nueva generación el desafío está en reconocer los cimientos que han dado estructura a lo que hoy es el orgullo de toda una familia, entender los modos de ver y hacer de la generación baby boomer para lograr avanzar hacia una nueva etapa cuyas bases sean la esencia de la compañía familiar. En este marco, los rasgos generacionales de baby boomers y millennials impactan en el proceso de sucesión de la empresa familiar en tanto dan forma al debate y sustentan la combinación necesaria para lograr el efectivo cambio de mando y continuidad del sistema.

En resumen, el marco teórico expuesto en estas páginas plantea la conjugación de las diversas características generacionales de baby boomers y millennials para las tres etapas que componen la sucesión en la empresa familiar. Como se planteó, algunos rasgos como trabajo, calidad de vida, reconocimiento, respeto y autoridad, compromiso, trabajo en equipo y tecnología tienen una impronta transversal en el proceso; mientras que otros, a saber, desarrollo y feedback, se presentan principalmente en la segunda etapa de la sucesión. Si bien en mayor medida es un desafío a la generación baby boomer pues el proceso de traspaso generacional sacude las formas de entender la gestión de la empresa, en verdad es un reto para ambas generaciones. Se trata de entenderse mutuamente y colaborar aportando lo mejor de cada una para mantener el rumbo del negocio familiar.

En lo personal, la realización de este trabajo ha permitido acercarme aún más a las cuestiones que conciernen al proceso de sucesión y ha favorecido un mayor entendimiento de las diversas aristas propias de la interacción entre baby boomers y millennials y la riqueza que esconde el mundo de la empresa familiar.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Desde el punto de vista metodológico, con el propósito de desarrollar una teoría que explique y prediga comportamientos, el análisis realizado en estas páginas siguió la estrategia de la teoría fundamentada. Dada esta elección, el estudio no ha considerado casos de empresas familiares que atravesaran el proceso de sucesión, sino que ha buscado establecer un esquema teórico que sirva de base para trabajos afines. Entonces, la limitación y propuesta para futuras investigaciones es la aplicación práctica de los hallazgos aquí esgrimidos.

Una segunda limitación es la consideración de las características generacionales de baby boomers y millennials como ubicuas, es decir, como si fueran iguales para cualquier individuo nacido entre las fechas de corte. Así, por cuestiones de tiempo y limitación en su extensión, este trabajo no ha indagado en los matices que podrían presentar dichos rasgos a la luz de diferentes contextos como características demográficas, económicas, sociales o culturales. Entonces, sería interesante estudiar el marco conceptual presentado comparando entre compañías de diversos países, provincias o regiones de la Argentina o Sudamérica. Además, podría realizarse un contraste entre empresas familiares pequeñas, medianas y grandes, o bien considerar el contexto interno de cada organización, por ejemplo, la composición generacional de los equipos y el nivel de profesionalización. También podría indagarse sobre el peso de los rasgos generacionales según se trate de un traspaso de primera a segunda generación, de segunda a tercera, etc.

Finalmente, estas páginas han analizado el impacto de las características de baby boomers y millennials en el proceso de sucesión en la empresa familiar. Un trabajo complementario podría abocarse a las otras generaciones o bien, en un futuro un poco más lejano, ver la confrontación entre la generación del milenio y sus sucesoras.

Bibliografía

- Akhmedova, A. (2018). Next Generation in Family Business. The Role of Values at Different Stages of Succession Process. A Literature Review. *Proceedings of the III Research Workshop: Missions, leadership and sustainability*. España: UIC, OmniaScience.
- Amat, J. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Gestión 2000.
- Anderson, E., Buchko, A., & Buchko, K. (2016). Giving negative feedback to Millennials. How can managers criticize the "most praised" generation. *Management Research Review*. Vol. 36, No. 6, 692-705.
- Blumentritt, T. P. (2016). Bringing the Successors Into The Fold: The Impact of Founders' Actions on Successors. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 40, No. 6, 1261-1267.
- Bonfiglio, A. D. (2013). *El modelo de negocios de Groupon y su atractivo para la generación Y*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Casanova, G. (2001). *La profesionalización de la empresa familiar: el estudio de cuatro casos argentinos*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Cervetti, M. d. (2014). *Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y Generación Y en los equipos de trabajo. Equipos de auditoría de Deloitte*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Chiro Tarrab, A. L. (2012). *Planificación en la empresa familiar: problemáticas de la transición generacional en la empresa familiar PyME*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Collette, C., Davis, J., & Schulz, J. (2019). *Developing the Millennial Generation in Business Families*. Retrieved Junio 02, 2020, from Cambridge Family Enterprise Group: <https://cfeg.com/millennial-study/>
- Colman, L. (2012, Julio 26). *The Y Factor: Millennials Take On The Family*. Retrieved Junio 02, 2020, from Campden Family Business: <http://www.campdenfb.com/article/y-factor-millennials-take-family-business>
- Della Corte, J. (2013). *El proceso sucesorio de la empresa familiar. El estudio de dos casos argentinos: Prune y Casiba*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Della Vecchia, A. (2015). *Atracción y retención de talentos. Cómo lograr motivar, atraer y retener a la Generación Y*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Díaz Sarmiento, C. P., López Lambraño, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*. Vol 11, No. 22, 188-204.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. L. (2013). Planning for Growth: Life Stages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 37, No. 5, 1177-1202.

- Elstrodt, H., Youssef, A., & Björnberg, Å. (2014). *Perspectives on Founder- and Family-Owned Businesses*. McKinsey & Company.
- Ernst & Young. (2015). *Ernst & Young*. Retrieved Junio 02, 2020, from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_generations_study/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_generations_study/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
- European Family Business. (2020). *European Family Business*. Retrieved Junio 02, 2020, from Families in Business for the long term: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Fernández Aráoz, C. (2015). Leadership Lessons from Great Family Business. *Harvard Business Review*.
- Fernández Macedo, M. C. (2011). *La sucesión, un elemento clave para asegurar la continuidad de la EF en la 3ra generación*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Fidani, M. (2011). *El traspaso generacional en la empresa familiar: factores para un cambio de gestión exitoso*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- García, P. R., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived Parental Behaviors and Next-Generation Engagement in Family Firms: A Social Cognitive Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 43, No. 2, 224-243.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. United States of America: Owner Managed Business Institute.
- Gilbert, J. (2011). The Millennials: A New Generation of Employees, a New Set of Engagement Policies. *Ivey Business Journal*.
- Gilding, M., Sheree, G., & Cosson, B. (2014). Motives and Outcomes in Family Business: Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, No. 2, 299-312.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications.
- Goyenechea, D. (2016). *Las motivaciones y expectativas laborales de la Generación "Y o Millennials": Análisis en el contexto de una empresa de servicios privada argentina*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Green-Kirk, H. (2019, Abril 11). *Succession of a Family Business in the Millennial Age*. Retrieved Junio 02, 2020, from CITRIN COOPERMAN: <https://www.citrincooperman.com/infocus/succession-of-a-family-business-in-the-millennial-age>
- Handler, W. (1994). *Succession in the Family Business: A review of the research*. Sage Publications.

- Hatum, A. (2014). *Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Jaffe, D. (1995). *Trabajar con los seres queridos: estrategias para el éxito de una empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Jayantilal, S., Ferreira Jorge, S., & Bañegil Palacios, T. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 7, No. 10, 260-268.
- Kehayoglu, D. (1999). *Empresa familiar: la profesionalización de la gestión como consecuencia de traspasos generacionales exitosos*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Laino, J. (2013). *Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model. *Family Business Review*. Vol. 18, No. 4, 267.
- Lancaster, L., & Stillman, D. (2009). *When Generations Collide. Traditionalists, Baby Boomers, Generation Xers, Millennials. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Nueva York, EEUU: HarperCollins.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28, No. 4, 305-328.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, No. 6, 653-680.
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E., & Goddio, C. (2019). *Observatorio de empresa familiar. Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria, Comercio y Minería*. Córdoba, Argentina: Universidad de Córdoba.
- Majdalani, M. (2015). *Conflictos en empresas familiares: Conflictos generacionales que pueden llevar al fracaso*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Michaud, P., Collette, C., & Davis, J. (2018). *CEO Succession in the Family Business: A Better Plan for Success*. Retrieved Junio 02, 2020, from Cambridge Family Enterprise Group: https://cfeg.com/insights_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business
- Moché, P. (1997). *Empresas de Familia: El ingreso de los familiares*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Argentina: Temas.

- Ostapovich, C. V. (2014). *Desafíos y oportunidades de procesos sucesorios en empresas familiares (PyMes) de capitales nacionales: un estudio de los casos Fortalein SL, Martinez Diez S.A. y Hormetal*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Pagani, A. (2009). *La empresa familiar: claves para la supervivencia generacional*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Peralta Blanco, M. (2014). *Empresas familiares: planificar la sucesión, un elemento fundamental para el crecimiento y la supervivencia generacional*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. Estados Unidos: South-Western Cengage Learning.
- Pozzi, S. M. (2013). *Generación "Y": sus expectativas laborales. Investigación acerca de los factores que buscan jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Pricewaterhouse Coopers. (2011). *Millennials at work. Reshaping the workplace*. Retrieved Junio 02, 2020, from PwC: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Ridolfi, C. (2016). *Empresas familiares: estrategias para crecer*. Buenos Aires, Argentina: Biblos Empresas.
- Robson, C., & McCartan, K. (2011). *Real World Research. A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings* (4ta ed.). Italia: Wiley .
- Romero, A. A. (2018). *Empresas familiares: los desafíos en el proceso de transición*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Sanz, F. (2015). *Motivaciones de la "generación Y" en compañías multinacionales en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5ta ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Educational Limited.
- Schmieder, J. (2017, Septiembre 06). *Four Generations, One Workforce: Valuing Generational Differences in a Family Business*. Retrieved Junio 02, 2020, from The Family Business Consulting Group: <https://www.thefbcg.com/valuing-generational-differences-in-family-business/>
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. Vol. 23. *Journal of Organizational Behavior*, 363-382.
- Stewart, J. S., Goad Oliver, E., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*. Vol. 60, No. 1, 45-54.

Supatn, N. (2020). Career Choice on Family Business: A Case of Generation Y Whose Family Owns a Family Business. *Review of Integrative Business and Economics Research*. Vol. 9, No. 1, 111-118.

The Economist. (2004). *Passing on the crown*. Retrieved Junio 02, 2020, from The Economist: <https://www.economist.com/node/3352686>

Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, 201-210.

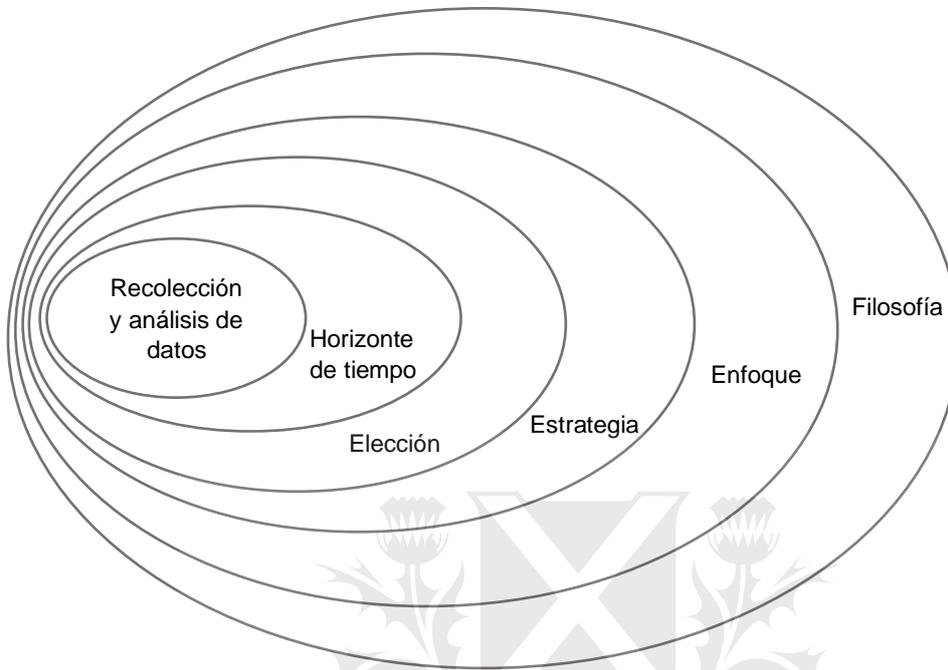
Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo I – “Método de la Cebolla” de Saunders et al (2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de Saunders et al (2009).

Universidad de San Andrés

Anexo II – Características generacionales

| CONCEPTOS | GENERACIONES | |
|-------------------|---|---|
| | Baby boomers | Millennials |
| Trabajo | Trabajo como sacrificio. Hay que dedicarse a lo que permita seguridad laboral, no según gustos e intereses. | Trabajo como disfrute; hay que conciliar los propios intereses con el trabajo. Dispuestos a trascurrir un período de exploración. |
| Desarrollo | Carrera vertical, ascendente. Buscan desafíos expresados en mayor responsabilidad, visibilidad y dinero. Segunda carrera: cuando se retiran, nuevos desafíos. | Carreras paralelas: múltiples intereses. Aprendizaje formal e informal es central. El jefe asume rol de educador (coaching y feedback). Son más autodidactas que otras generaciones. |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| Reconocimiento | <p>Ascenso, símbolos que denoten estatus, dinero. Se enorgullecen de generar impacto en la sociedad.</p> | <p>Más libertad para manejar sus tiempos y trabajo. Reconocimiento no solo formal, sino también informal y divertido. Celebración con equipo. Trabajo que tenga sentido, entender contribución a la cadena de valor.</p> |
| Feedback | <p>No es situación de aprendizaje, sino de información. Poco frecuente; se espera reconocimiento. Siguiendo estructura vertical, del jefe al empleado.</p> | <p>Formal e informal, constante. El jefe es figura importante: coach. El feedback puede ser de jefe a subordinado, o viceversa.</p> |
| Calidad de vida | <p>Surge esta problemática por cuestiones de trabajo vs. familia/amigos/salud; pero sin solución. Muchas horas de oficina. Les incomoda la idea del retiro, trabajar es parte de su esencia.</p> | <p>Valoran proyecto personal y profesional. Clima laboral, relación con compañeros y disfrute son centrales.</p> |
| Respeto y autoridad | <p>Ideales de cambio y mayor formación, pero fuerte presión social → respeto por autoridad formal.</p> | <p>Autoridad dada no solo por profesionalismo, sino credibilidad y calidad personal. Respeto dado no por códigos formales, sino por ser tomados en cuenta. Más relajados en formalidades que otras generaciones.</p> |
| Compromiso | <p>Lealtad dada por creencia en misión compartida y expresada en disponibilidad incondicional. Gestión por presencia.</p> | <p>Compromiso asociado a contrato, con derechos y obligaciones para empresa y trabajador. Gestión por resultados. Trabajo no es su única ni más alta prioridad. Dispuestos a aceptar nuevas y buenas ofertas.</p> |
| Trabajo en equipo | <p>Esquema de participación y consenso. <i>Reunionitis</i> e emails con copia a muchos.</p> | <p>Colaboración horizontal, sin límite de sector o área. Miembros de equipos elegidos por su aporte. Trabajo virtual, con información compartida.</p> |
| Tecnología | <p>Tecnología es símbolo de progreso y también de estatus.</p> | <p>Nativos tecnológicos.</p> |

Fuente: Elaboración propia.