

*Universidad Nacional de Rafaela.
Licenciatura en Relaciones del Trabajo.*

**La profesionalización en empresas familiares:
desafíos generacionales y cambio organizacional
en una PyME láctea.**

AUTORA: Sabolo Catalina.
DOCENTES: Delfini, Marcelo; Zenobi, María José.

Rafaela, 2026.

Agradecimientos:

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que acompañaron este proceso y que hicieron posible la realización de este trabajo.

A la Universidad, por brindarme el espacio de formación, los conocimientos y las herramientas necesarias a lo largo de la carrera, que me permitieron llegar a esta instancia final.

A Lácteos Ramolac, por abrirme sus puertas y permitir el desarrollo de esta investigación, así como a las personas que formaron parte del proceso, cuya predisposición y aportes resultaron fundamentales para la realización de este estudio.

A SanCor Salud, por el aprendizaje constante y, especialmente, a mis líderes y compañeros, por la confianza, el apoyo y la comprensión durante este tiempo, acompañándome y facilitando el equilibrio entre mis responsabilidades laborales y académicas.

Y, de manera muy especial, a mi familia, por el acompañamiento incondicional, la paciencia y el sostén en cada etapa, y por el esfuerzo constante para brindarme las oportunidades necesarias para formarme y transitar este camino académico, siendo un pilar fundamental en mi crecimiento personal y profesional.

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen | 3 |
| Introducción | 4 |
| Objetivo general..... | 10 |
| Objetivos específicos..... | 10 |
| Estado del arte | 11 |
| Marco Teórico | 17 |
| Empresa..... | 17 |
| Empresa familiar..... | 19 |
| Directorio | 23 |
| Protocolo familiar | 24 |
| Generaciones..... | 25 |
| Profesionalización empresarial | 30 |
| Cambio organizacional | 33 |
| Marco Metodológico..... | 35 |
| Estrategia metodológica..... | 36 |
| Análisis e interpretación de resultados..... | 38 |
| Elementos identificados en el análisis cualitativo..... | 43 |
| Conclusiones | 48 |
| Bibliografía | 50 |

Resumen

El presente trabajo analiza el impacto de la convivencia intergeneracional en los procesos de profesionalización empresarial en una PyME láctea de carácter familiar, ubicada en la localidad de Ramona, provincia de Santa Fe. Asimismo, busca comprender cómo dicha profesionalización influye en el comportamiento organizacional, identificando las transformaciones que esta genera y cómo estas condicionan la capacidad de la organización para adaptarse al cambio en contextos dinámicos.

Este planteo surge con la finalidad de analizar cómo se interrelacionan las distintas generaciones dentro de la empresa que está transitando por un proceso de profesionalización; lo cual implica cambios en las estructuras, en las funciones, en la gestión de la información y en los procesos de toma de decisiones.

Para lograr la obtención de la información, se realizaron entrevistas a distintas generaciones que conviven actualmente en la empresa. A partir de los relatos obtenidos, se identificaron categorías de análisis y dimensiones de impacto, tanto positivas como negativas, que permiten comprender la influencia generacional en el proceso de profesionalización.

Palabras clave: Generaciones, profesionalización, comportamiento organizacional, adaptación al cambio, empresas familiares, industria láctea.

Abstract

This paper analyzes the impact of intergenerational coexistence on the professionalization processes of a family-owned dairy SME located in Ramona, Santa Fe Province, Argentina. It also seeks to understand how this professionalization influences organizational behavior, identifying the transformations it generates and how these affect the organization's ability to adapt to change in dynamic contexts.

This approach arises from the need to analyze how different generations interact within a company undergoing a professionalization process, which involves changes in structures, functions, information management, and decision-making processes.

To gather information, interviews were conducted with different generations currently working together at the company. Based on the narratives obtained, categories of analysis and

dimensions of impact, both positive and negative, were identified, allowing a better understanding of the generational influence on the professionalization process.

Keywords: Generations, professionalization, organizational behavior, adaptation to change, family businesses, dairy industry.

Introducción

Las empresas familiares enfrentan desafíos específicos que van más allá de lo estrictamente empresarial, ya que deben equilibrar los intereses de la familia con los de la organización. En este contexto, la convivencia intergeneracional y la incorporación de procesos de profesionalización se convierten en factores clave para asegurar su continuidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En estas empresas, el tema de la continuidad es una cuestión de mucha importancia y especialmente a medida que los fundadores tienen próxima la fecha de su retirada. Si bien alrededor del 70 % de las empresas familiares aspiran a transferir la propiedad a la siguiente generación, solo el 30 % lo consigue según la encuesta Global NextGen 2024 de PwC (PricewaterhouseCoopers). Un dato aún más alarmante: tan sólo el 13 % de estas empresas llega a la tercera generación (Alyssa Abkowitz, 2025).

Se enfrentan importantes desafíos tanto externos —como la globalización, que exige mayor competitividad— como internos, donde es crucial encontrar un equilibrio entre empresa y familia. Ante este contexto, la profesionalización empresarial se presenta como un proceso estratégico fundamental. A través de la organización y gestión profesional de su estructura, la empresa no solo fortalece su capacidad para responder a estas exigencias, sino que también garantiza soporte a las personas comprometidas con el cambio. Este proceso implica incorporar mejores prácticas de gestión, establecer estructuras más claras, formalizar procesos y, si es necesario, contar con personal capacitado en áreas clave.

La profesionalización es un cambio paulatino en la mentalidad de todos los miembros de una organización (Belausteguioitia, 2004). Para que esto se pueda realizar, el compromiso debe empezar por quienes ocupan los principales puestos o posiciones jerárquicas.

Opera como un catalizador del cambio organizacional, ya que impulsa una transformación profunda en la cultura interna de la empresa. Este proceso conlleva la redefinición de roles, la

reconfiguración de las relaciones de poder y la evolución de los estilos de liderazgo hacia modelos más estructurados y orientados a resultados. Tales modificaciones repercuten directamente en el comportamiento organizacional, al generar nuevas dinámicas de interacción, esquemas más formales de comunicación y procesos de toma de decisiones más eficientes.

Como consecuencia, la organización fortalece su capacidad de adaptación al cambio, incrementando su flexibilidad operativa y su capacidad de respuesta tanto frente a las exigencias del entorno competitivo como ante las tensiones internas derivadas del recambio generacional propio de las empresas familiares.

No obstante, este proceso suele encontrar obstáculos y en muchos casos la gran barrera en el camino a la profesionalización es el mismo dueño, y sus miedos por los grandes cambios que una empresa profesional implica para su liderazgo y la forma en que está acostumbrado a trabajar. La construcción de una empresa profesional implica dejar de hacer muchas cosas que lo llevaron a ser exitoso, y comenzar a ocupar un nuevo rol (Molinari, 2012).

Para entender la *profesionalización empresarial*, Molinari (2012) plantea cuatro fases que atraviesan las empresas, desde su nacimiento hasta el profesionalismo.

- **Fase 1, la fundacional.** Una empresa familiar e informal centrada en el empresario en donde predominan valores como la confianza y la lealtad.
- **Fase 2, la funcional.** Una empresa con procesos ordenados y funcionales a cargo de profesionales. Aún el dueño participa activamente en la mayor parte de las decisiones.
- **Fase 3, delegación efectiva.** Una empresa con una estructura consolidada con posiciones ejecutivas ocupadas por profesionales. El dueño adquiere un rol estratégico y de control, un rol menos operativo y más enfocado a la generación de nuevos negocios.
- **Fase 4, grupo empresario.** Una empresa totalmente profesionalizada que cuenta con unidades tanto estratégicas como operativas que toman decisiones centralizadas.

Este proceso tiende a presentarse con más frecuencia en empresas familiares, dado que, a medida que crecen se van enfrentando a entornos más complejos y competitivos. Estas empresas familiares se caracterizan por ser una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial (Guerrero, 2006)

Los miembros de la familia que forman parte de la organización desempeñan un papel fundamental. Muchos de ellos forman parte del directorio, instancia responsable de definir las

estrategias, supervisar la gestión y tomar decisiones para la organización. Este directorio está compuesto por representantes de distintas generaciones, lo que incide de manera significativa en la toma de decisiones.

Esta diversidad generacional que se presenta en las empresas familiares aporta una riqueza de perspectivas, experiencias y estilos de gestión que enriquecen el proceso, aunque también plantean desafíos particulares que requieren ser gestionados con flexibilidad y objetividad.

Se puede definir a las generaciones como grupos de personas que nacen y viven en un mismo período, compartiendo características sociales, culturales, económicas y tecnológicas que marcan su manera de pensar, actuar y relacionarse. En la actualidad, hasta cuatro generaciones conviven y colaboran en las organizaciones, ellas son: *Baby Boomers* (1948 a 1963), *Generación X* (1964 a 1979), *Generación Y* o “*Millennials*” (1980 a 1995) y *Generación Z* o “*Centennials*” (1996 a 2009). (Garay e Lillo, 2022).

En este marco el objetivo de este trabajo fue analizar los efectos de la convivencia generacional en una PyME láctea familiar situada en la localidad de Ramona, Santa Fe. En este sentido se busca comprender cómo los miembros de la familia que actualmente se encuentran trabajando en la empresa viven y perciben la transición del proceso de profesionalización, prestando especial atención a los cambios en las formas de trabajo, la redistribución de roles y responsabilidades, y la resignificación de valores y prácticas arraigadas en la cultura organizacional.

Se pretende identificar las manifestaciones de resistencia o apertura al cambio, así como los aprendizajes colectivos que emergen en este proceso de transformación, considerando el modo en que la organización redefine su identidad y su manera de enfrentar los desafíos del entorno.

Asimismo, resulta fundamental generar conocimiento sobre cómo la convivencia generacional en las empresas familiares influye en la adopción de prácticas estratégicas y en la toma de decisiones clave. Comprender estas dinámicas no solo permite identificar oportunidades de mejora en la gestión, sino que también fortalece la continuidad generacional y potencia la competitividad del negocio en el largo plazo.

El tránsito de una etapa a la otra suele ser complejo y atraviesan una crisis de maduración, esto los lleva a la necesidad de implementar cambios en las estructuras, en las funciones, en la gestión de la información y en los procesos de toma de decisiones.

El problema se presenta cuando la empresa crece, pero sigue con estructuras y métodos de trabajo de su etapa fundacional. El negocio se vuelve más complejo y la estructura requiere perfiles profesionales para manejar la creciente complejidad y los procesos estandarizados. Además, se necesita cambiar la gestión de la estrategia, es decir, no solo sobrevivir sino también poner foco en el futuro. Es entender que lo que los llevó al éxito *ya no sirve*, y poder *dar el salto*. Observar que la empresa crece, requiriendo más complejidad y una estructura más profesional con especialistas para poder sostener la presión que implica el mercado, fortaleciendo la empresa sin perder su esencia familiar.

Uno de los factores determinantes para el éxito y la perdurabilidad de las empresas familiares es el compromiso con su continuidad generacional, objetivo que puede alcanzarse a través de procesos de profesionalización. La incorporación de prácticas profesionales en la gestión resulta esencial para garantizar la sostenibilidad de estas organizaciones en el largo plazo.

Sin embargo, este proceso no solo implica la implementación de nuevas técnicas o estructuras formales, sino también la necesidad de atravesar un profundo cambio organizacional que involucra la revisión de roles tradicionales, la transformación de la cultura organizacional y la superación de posibles resistencias al cambio por parte de los miembros de la familia.

En este sentido, la profesionalización actúa como un factor de descongelamiento organizacional, rompiendo con prácticas arraigadas y promoviendo una mayor apertura hacia nuevas formas de trabajo que faciliten la adaptación a los desafíos actuales y futuros del entorno competitivo.

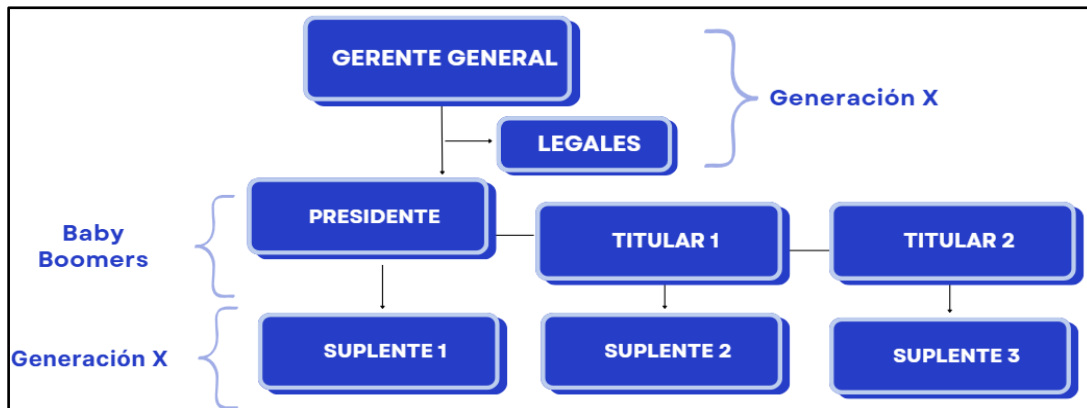
Este proyecto de investigación se llevará a cabo en una PyME láctea familiar. La dotación de esta es de 178 empleados. En la estructura del directorio, se puede observar el Gerente General que tiene la responsabilidad máxima de la gestión operativa y estratégica de la empresa, acompañado por el sector de legales. La bajada de línea es al presidente del directorio, el cual cumple una función clave en la estructura, ya que lidera el directorio. Los siguientes representantes son los titulares, con derecho de voz y voto en decisiones de suma importancia. Y, por último, están los suplentes de los titulares, lo cuales garantizan la continuidad de las operaciones y la toma de decisiones en ausencia de los titulares.

La empresa presenta varias características propias de un enfoque tradicionalista. Comercializa un producto consolidado en la región aprovechando su ubicación estratégica en plena cuenca lechera, la cultura se mantiene prácticamente intacta desde sus inicios, conservando prácticas

y costumbres familiares, presenta una estructura verticalista con una organización jerárquica bien definida.

Además, muestra una baja cultura de trabajo colaborativo, ya que los empleados tienden a desarrollar sus tareas de manera individual o en grupos sectorizados, con escasa interacción entre departamentos.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa según cargos y generaciones.



Fuente: Elaboración propia (2025).

Actualmente dicha empresa atraviesa un cambio organizacional muy complejo, se trata del armado del directorio y protocolo familiar, como parte del proceso de profesionalización. El desafío es evolucionar de la etapa fundacional hacia la etapa funcional. Es importante destacar que dentro de la empresa se encuentra la convivencia de la *Generación Baby Boomers* (1948 a 1963), la *Generación X* (1964 a 1979) y la *Generación Y* (1980 a 1995).

Esta diversidad generacional impacta directamente en la manera en que los miembros perciben y enfrentan el cambio organizacional, ya que, como señala (Robbins & Judge, 2009) las generaciones presentan diferencias significativas en sus valores, actitudes y nivel de apertura al cambio. Mientras que los Baby Boomers tienden a valorar la estabilidad y pueden mostrar mayor resistencia a modificar prácticas arraigadas, la Generación X suele priorizar la autonomía y la eficiencia, adaptándose de manera más pragmática. Por su parte, los Millennials, con una mayor orientación a la innovación y el aprendizaje continuo, suelen mostrarse más abiertos y receptivos ante los procesos de transformación organizacional.

La coexistencia de estas distintas generaciones, con sus diferentes valores, expectativas y enfoques hacia el trabajo, puede generar roces en la toma de decisiones, la adaptación a nuevas prácticas y el establecimiento de una cultura de trabajo diferente, lo cual pone a prueba la

capacidad de la empresa para integrar procesos y avanzar hacia una gestión más moderna, profesional y organizada.

Ante lo expuesto, se buscó responder a las siguientes preguntas que orientaron la investigación:

1. ¿Cómo influyen las distintas generaciones en la toma de decisiones y en la orientación general del proceso de profesionalización en una PyME láctea familiar?
2. ¿Qué tensiones, acuerdos o disputas emergen entre generaciones durante el desarrollo del proceso de profesionalización?
3. ¿De qué manera se interrelacionan las generaciones dentro de la organización y cómo se distribuyen roles, responsabilidades y liderazgos en este contexto?
4. ¿Cómo perciben y enfrentan los distintos grupos generacionales los cambios organizacionales impulsados por la profesionalización?
5. ¿Qué formas de resistencia o apertura al cambio se evidencian en cada generación y cómo inciden en la implementación de una gestión profesionalizada?

Para obtener los datos necesarios que permitan sustentar esta investigación, se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los miembros que actualmente participan activamente en el proceso de profesionalización de la empresa familiar. Estas entrevistas tienen como propósito relevar de manera detallada las percepciones, experiencias personales y opiniones respecto a dicho proceso.

A partir del análisis realizado, este trabajo permitió identificar que la convivencia intergeneracional tiene un papel relevante en el proceso de profesionalización de la empresa familiar estudiada. Los resultados muestran la existencia de distintas miradas generacionales respecto de las formas de gestión, la toma de decisiones y la incorporación de prácticas más formalizadas, así como la aparición de tensiones y acuerdos propios del cambio organizacional.

Asimismo, se observaron modificaciones en los roles, las responsabilidades y las dinámicas internas, que impactan en el comportamiento organizacional y en la cultura de la empresa. Estos resultados, que se desarrollan en los capítulos siguientes, permiten comprender la profesionalización como un proceso gradual y complejo, atravesado por aspectos humanos, familiares y organizacionales.

Objetivo general

Analizar la incidencia de la convivencia intergeneracional en el proceso de profesionalización de una PyME láctea familiar, identificando los aportes y tensiones que surgen de la diversidad etaria en el marco de un cambio organizacional.

Objetivos específicos

- Identificar las principales diferencias generacionales en cuanto a roles, valores y formas de participación en la empresa, y cómo estas diferencias impactan en la dinámica organizacional cotidiana.
- Analizar los efectos del proceso de profesionalización en la dinámica interna de la organización y en las relaciones familiares, identificando tanto beneficios como tensiones surgidas.
- Explorar las estrategias utilizadas por cada generación para adaptarse —o resistirse— a los cambios organizacionales, considerando su impacto en la continuidad y sostenibilidad del negocio familiar.
- Observar cómo se reconfiguran los vínculos entre generaciones a partir del avance del proceso de profesionalización, especialmente en relación con el reparto de responsabilidades y la transmisión del liderazgo.

A partir de los objetivos definidos en esta investigación, se plantea la siguiente **hipótesis**:

La interacción de estas generaciones en una PyME láctea familiar influye de manera directa en los procesos de profesionalización, generando tanto tensiones como sinergias que condicionan la transformación organizacional, incidiendo directamente en la sostenibilidad y proyección futura de la empresa.

Si bien esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, se plantea una hipótesis interpretativa que orienta el análisis. En este tipo de estudios, las hipótesis no buscan ser comprobadas de manera estadística, sino que funcionan como guías iniciales que pueden ajustarse a lo largo del proceso, ayudando a focalizar la comprensión del fenómeno estudiado.

Estado del arte

Desarrollo económico nacional

Las empresas familiares han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico de numerosas regiones del mundo, combinando la gestión empresarial con dinámicas familiares que influyen en su estructura, continuidad y evolución. Estas organizaciones fueron pilares del desarrollo local y territorial, sobre todo en sectores productivos vinculados al agro y a la incipiente industria nacional.

En Argentina, la crisis global de 1929 generó una caída pronunciada de las exportaciones nacionales y profundizó la adopción de políticas proteccionistas por parte de nuestro país y de sus socios comerciales, lo que brindó incentivos para la fabricación local de variadas producciones, con el afán de reemplazar lo que ya no podía ser importado (Dorfman, 1970; Fodor et al., 1973; Schvarzer, 1996).

La caída abrupta del comercio internacional, sumada a la retracción de inversiones y el desempleo, dejó al descubierto la vulnerabilidad de modelos económicos excesivamente dependientes de las exportaciones primarias. En respuesta a este contexto adverso, Argentina comenzó a aplicar políticas proteccionistas e intervencionistas, lo que sentó las bases de un proceso de industrialización por sustitución de importaciones (ISI).

Este modelo industrialista incentivó la fabricación local de productos que hasta entonces se importaban, con un Estado que asumió un rol cada vez más activo en la promoción de la producción nacional. En este marco, surgieron y se consolidaron numerosas pequeñas y medianas industrias, muchas de ellas de carácter familiar, que encontraron una oportunidad en los nuevos nichos productivos que abría la industrialización.

El proceso no sólo fue económico, sino también social, ya que implicó transformaciones en las formas de organización del trabajo, la gestión empresarial y las relaciones entre generaciones dentro de las familias empresarias.

Desarrollo económico local

A nivel local, la provincia de Santa Fe tuvo un papel destacado en la reconfiguración económica nacional, gracias a sus condiciones geográficas, productivas e institucionales. En particular, la cuenca lechera ubicada en el centro-oeste santafesino emergió como un eje estratégico de la

agroindustria nacional. Entre 1930 y 1960, esta región alcanzó su máximo apogeo en la actividad lechera (Sandoval, 2015).

El modelo productivo se basó en pequeñas y medianas explotaciones familiares, que se articularon con un incipiente desarrollo industrial vinculado a la elaboración de productos lácteos. Esta articulación permitió consolidar un sistema productivo regional robusto.

Sin embargo, en el mediano y largo plazo, la creciente complejidad del mercado, la incorporación de nuevas tecnologías y la necesidad de mejorar la competitividad comenzaron a ejercer presión sobre estas empresas familiares, impulsándolo a profesionalizar su gestión.

Este proceso implicó la adopción de prácticas modernas de administración, planificación estratégica, control de costos y, en muchos casos, la incorporación de profesionales externos al núcleo familiar. La profesionalización se volvió, y continúa siendo, un factor clave para la supervivencia y el desarrollo sostenido de muchas empresas del sector.

Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA, 2024), en el Censo Agropecuario 2018 se identificaron 7.031 tambos, en el año 2022 existían alrededor de 10.300 y 670 industrias radicadas en 14 cuencas en las provincias de Buenos Aires (2.430), Córdoba (3.449), Santa Fe (3.720), Entre Ríos (627), La Pampa y Santiago del Estero. En estas cuencas se obtiene el 90% de la materia prima y se estima que la actividad primaria genera más de 45 mil puestos de trabajo. Torres (2021), afirma que las pequeñas y medianas explotaciones tamberas (menores a 200 hectáreas) aún se sostienen con el trabajo familiar y de alguna manera revelan un testimonio productivo histórico.

Convivencia generacional

Actualmente, coexisten en las organizaciones generaciones con educación, principios y estilos de vida muy diversos, y como consecuencia puede dar lugar a conflictos si no se gestiona adecuadamente esta diversidad intergeneracional. Mientras que la primera generación (Baby Boomers) se encuentra en proceso de retiro e incorporación a la jubilación, la más reciente (Generación Z o “Centennials”) comienza a integrarse al mundo laboral.

Según datos del Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenibles (EFESO, 2024), el 70% de estas compañías no sobrevive a la transición de la primera a la segunda generación, y un número mínimo alcanza la tercera generación.

Las principales causas de esta alta tasa de mortalidad empresarial se relacionan con la falta de un sucesor preparado, los conflictos familiares y la ausencia de un plan estratégico de negocios. En la misma línea, el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF, 2024) señala que solo el 4% de las empresas familiares logra llegar a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta.

En este sentido, diversos estudios remarcan que la continuidad de la empresa familiar no depende únicamente de la existencia de un sucesor, sino de la integración de procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización. La evidencia muestra que cuando estos tres factores coexisten y se retroalimentan, se incrementan las posibilidades de traspaso exitoso a nuevas generaciones (Marcelino Aranda, Torres Ramírez, Novoa y Camacho, 2022).

Esta situación no es exclusiva de Argentina, aunque los datos muestran una mayor fragilidad en el contexto local si se comparan con el promedio mundial. El siguiente cuadro permite visualizar esta diferencia:

Tabla 1. Distribución de empresas familiares según generación en el mundo y en Argentina.

| GENERACIÓN | MUNDO | ARGENTINA |
|-------------------|--------------|------------------|
| <i>Primera</i> | 50% | 70% |
| <i>Segunda</i> | 30% | 25% |
| <i>Tercera</i> | 12% | 4% |
| <i>Cuarta y +</i> | 8% | 1% |

Fuente: Family Firm Institute (2018), EY, Family Business (2019).

Además, el IADEF (2024), aporta que las empresas familiares de primera generación tienen una gran dependencia de sus fundadores no sólo por liderazgo y “empuje”, sino también por sus contactos y conocimientos técnicos, aspectos que se pierden si no se gestionan correctamente. El recambio generacional impacta en el sistema de la empresa familiar, habitualmente se necesita readaptar las relaciones familiares, revisar los patrones de influencia establecidos, tomar consciencia de la necesidad de pensar nuevas estructuras que reemplacen estructuras de poder de decisión (propiedad y gestión) que han funcionado para otros contextos/modelos organizacionales de Empresa (tecnologías, mercados, productos, etc).

Empresas familiares

Según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF, 2024), 3 de cada 4 empresas en la Argentina son empresas familiares. Generan el 70% de los puestos de trabajo de la actividad

privada y un 95% del volumen de comercialización. Son portadoras de un alto nivel de integridad y de valores, e introducen un grado elevado de responsabilidad social, lo cual contribuye a crear un entorno propicio a la conciliación de la vida familiar y laboral.

A nivel local, en la ciudad de Rafaela, se pueden considerar los resultados del relevamiento realizado por la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf) sobre empresas familiares. El estudio incluyó 83 firmas de la ciudad y la región, lo que permitió delinear un perfil característico de este tipo de organizaciones en el ámbito local. Los datos muestran que se trata mayormente de micro y pequeñas empresas, con un promedio de 80 empleados, dedicadas principalmente al sector industrial-manufacturero, seguido por el comercio y los servicios.

En relación con la estructura de propiedad y dirección, la mayor parte se concentra en la primera y segunda generación, observándose un recambio de liderazgo que ocurre de forma orgánica, aunque con una disminución significativa de la continuidad hacia generaciones posteriores. Si bien un alto porcentaje de las empresas declara tener definida su misión y valores, solo la mitad los tiene formalizados y compartidos, y menos de la mitad cuenta con un plan estratégico. La existencia de protocolos familiares resulta aún minoritaria.

El estudio también identifica como ventajas el compromiso del capital humano, la fidelidad de los clientes, la flexibilidad en la toma de decisiones y la capacidad innovadora. Sin embargo, persisten desafíos vinculados con los conflictos familiares, la superposición de roles y la falta de profesionalización de la gestión.

Finalmente, el estudio pone de manifiesto que la supervivencia de estas organizaciones depende menos de factores económicos y más de aspectos internos como la existencia de una visión compartida entre generaciones (62 % de las causas de cierre) y la presencia de espacios de comunicación que permitan gestionar las diferencias y alinear expectativas. Esto refuerza la importancia de avanzar hacia una mayor profesionalización y formalización de la gestión para garantizar la sostenibilidad de las empresas familiares en el largo plazo.

Comprendido este escenario general, resulta pertinente adentrarse en una experiencia concreta que refleja muchas de estas dinámicas. En la localidad de Ramona, provincia de Santa Fe, surge una empresa familiar con más de 75 años de historia, profundamente vinculada al desarrollo de la industria láctea regional. Su origen está marcado por el esfuerzo y compromiso de una familia que transformó su oficio en una pasión compartida, transmitida a lo largo de varias generaciones.

En 1930 una de las primeras cremerías en instalarse en Ramona fue "The River Plate Company". El encargado y cremero era el señor Antonio Peiretti, el cual se trasladó a Ramona para cubrir el puesto de encargado. Vino con su mujer y sus dos hijos, Dante y Orlando, y tiempo después nació su tercer hijo, Celso; mientras los otros dos crecían en contacto con el oficio.

El 1 de junio de 1950 Dante, Orlando y Celso Peiretti, hijos de Antonio, adquieren, junto a otros socios, la cremería "La Confianza". Dan sus primeros pasos como emprendedores, con la elaboración de crema y caseína, contando con apenas una desnatadora de leche, un tanque, un motor y una caldera. Comenzaron trabajando ellos mismos 2.500 litros de leche diarios que recibían en carros de sus primeros entregadores.

En 1960, ante el incremento de entregadores que se fueron sumando, la empresa comienza a realizar el transporte de materia prima con camiones y carros propios, y en 1970 suman la elaboración de otros productos lácteos.

Dante Peiretti, el mayor de los hermanos se retira de la sociedad y decide independizarse. Nuevamente los productos reciben un cambio de nombre y pasan a llamarse "**Lácteos Ramolac**", denominación que se mantiene hasta hoy. Ramolac significa la fusión de las palabras Ramona y Lácteos y fue idea de Elba, la primera esposa de Celso.

En 2010, con *tres generaciones* ya trabajando en la empresa, Ramolac llega a sus 60 años recibiendo la producción de 150 tambos, y generando empleo para más de 200 familias. Junto a clientes, trabajadores, representantes, proveedores y directivos se asume el compromiso de continuar con los principios de sus fundadores, manteniendo la calidad en la elaboración y la perspectiva de llegar siempre a conquistar nuevos mercados. El mayor desafío continúa siendo la preservación de la historia, de la filosofía y de su manera de ser: una empresa de familia.

Para comprender en profundidad la dinámica de las empresas familiares, resulta fundamental analizar experiencias concretas que reflejen los desafíos propios de este tipo de organizaciones. En este contexto, el caso de **Bodegas Luigi Bosca** se presenta como un claro ejemplo de cómo la convivencia de generaciones, la profesionalización y la preservación de valores fundacionales pueden convivir en equilibrio, impulsando tanto el crecimiento económico como la identidad organizacional.

La historia de la Bodega Luigi Bosca comienza en 1902, cuando Leoncio Arizu, miembro de la primera generación, fundó la bodega en Luján de Cuyo, Mendoza. Esta finca se transformaría con el tiempo en un espacio clave para la familia, funcionando como motor de investigación, innovación y producción, combinando naturaleza, trabajo artesanal, ciencia e instinto. Desde entonces, se convirtió en la sede de grandes hitos para la marca.

En 1933, se incorpora la segunda generación a través de Leoncio Saturnino Arizu, ingeniero agrónomo, quien asume la responsabilidad de los viñedos. Su formación académica y técnica introduce un enfoque profesional en la producción, sentando las bases para una nueva manera de hacer vinos, caracterizada por la elaboración de lo que él denominó “vinos de autor”.

A partir de 1963, la tercera generación se suma al trabajo en la bodega con los hermanos Alberto Arizu (ingeniero agrónomo) y Raúl Arizu, quienes consolidan el proceso de profesionalización de la empresa, manteniendo el equilibrio entre tradición e innovación.

Hoy, bajo la dirección de Alberto Arizu (h.), integrante de la cuarta generación y actual CEO de la compañía, Luigi Bosca se destaca como la bodega más antigua del país que permanece en manos de la familia fundadora. En 2022 celebró 120 años de historia, manteniendo vigentes los valores fundacionales.

Según Arizu, *“todo traspaso generacional tiene enormes desafíos. En nuestro caso, había reglas y compromisos, pero la transición no se había pensado antes. Ahora ya está completado el paso de la tercera a la cuarta generación”*. Este testimonio revela la complejidad de los procesos sucesorios en empresas familiares, aun en aquellas con estructuras consolidadas y trayectorias centenarias.

En definitiva, casos como Ramolac y Bodegas Luigi Bosca permiten visualizar cómo las empresas familiares no solo sobreviven, sino que pueden consolidarse y proyectarse en el tiempo cuando logran integrar la historia, la identidad y los valores con el proceso de profesionalización, adaptándose a los nuevos contextos.

Por otro lado, el estudio de Marcelino Aranda et al. (2022) aporta evidencia empírica a partir del análisis de una pequeña empresa familiar de servicios tecnológicos ubicada en la Ciudad de México. La organización, con quince años de trayectoria y entre doce y dieciocho empleados, se vio enfrentada al proceso de sucesión del padre fundador hacia su hijo menor.

El caso muestra cómo la continuidad de la firma depende no solo de la designación de un sucesor, sino también de la profesionalización de los herederos, la incorporación de profesionales externos en áreas clave y la institucionalización de estructuras de gobierno. Asimismo, pone de relieve la importancia de contar con un protocolo familiar que regule la transición y evite que las decisiones estratégicas sean reactivas en contextos de crisis.

El análisis de estas experiencias refuerza la necesidad de comprender a la empresa familiar como un sistema vivo, en constante transformación, cuya perdurabilidad depende de su capacidad para innovar sin perder su esencia.

Marco Teórico

En este apartado se abordarán los conceptos centrales de la investigación entre los cuales se encuentran empresa familiar, profesionalización empresarial y convivencia generacional, con el fin de establecer un marco de análisis que permita interpretar cómo estos factores se entrelazan y condicionan la dinámica interna de una PyME láctea familiar.

Empresa

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio (Thompson, 2006).

La producción empresarial se basa en planificaciones y estrategias previamente determinadas por el equipo de trabajo, es decir, por una estructura que permite el control de los elementos jerárquicos y la distribución y especialización de las labores para hacer más eficiente el trabajo. Así, una empresa puede tener sus propios objetivos, métodos y procedimientos, regidos únicamente por lo establecido en la ley del territorio que ocupe la organización.

El éxito de una empresa requerirá de objetivos claros y bien establecidos, además de una misión, visión y valores preestablecidos. Sobre eso, se definen las políticas y los reglamentos según los cuales van a manejarse.

La misión, visión y valores son conceptos que definen la estrategia de la actividad de una compañía y que permitirán crear su identidad o imagen de marca.

La **misión** es el propósito que justifica la razón de ser de una empresa, la visión es el objetivo que aspira a alcanzar y los valores son los principios éticos que guiarán su actividad. Determina la razón de ser de una organización y, además, sirve de guía para planificar su actividad. Se expresa de forma escrita con una frase o párrafo que suele difundirse en el envoltorio de los productos, en los puntos de venta y en otros canales de comunicación.

La **visión** es lo que quiere lograr o alcanzar la compañía en el futuro, debe ser una propuesta ambiciosa, pero posible. Es el camino para seguir, que permite concretar la misión de la organización y se expresa con un enunciado breve y directo.

Los **valores** de una empresa son los principios éticos que condicionan el desempeño de la organización y el accionar de las personas que la integran. Definir valores específicos contribuyen a crear una identidad corporativa acorde a su misión.

Definir la misión es importante porque establece el rumbo que la empresa mantendrá en el tiempo, definir la visión es importante porque establece la forma en que las personas van a percibir a la empresa y los valores contribuyen a mejorar la calidad humana.

Una empresa se caracteriza por lo siguiente:

- **Es una estructura social.** Está compuesta por personas distribuidas en distintos niveles jerárquicos y comprometidas con la producción de bienes o servicios.
- **Tiene rango de persona jurídica.** Responde a la ley como si fuera un individuo, a pesar de que se trata de una organización.
- **Posee un capital propio.** Los bienes de la empresa están compuestos por su stock de materias primas, su maquinaria, sus herramientas, su sede física y el dinero.
- **Está sometida al riesgo.** La perpetuidad de su existencia puede verse amenazada por las decisiones económicas.

Además, se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista, atendiendo a tres criterios fundamentales: *el sector económico al que pertenece, el origen de su capital y su tamaño.*

Sector económico:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario.

→ Empresas del sector terciario.

Origen de su capital:

→ Empresas Públicas.

→ Empresas Privadas.

→ Empresas Mixtas.

Según su tamaño:

→ Grandes empresas.

→ Pymes.

→ Microempresas.

Empresa familiar

La empresa familiar puede verse como una unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser fortalezas y debilidades.

La definición de empresa familiar no viene dada por el tamaño de la empresa, su grado de profesionalización, o la industria a la que pertenece, sino que se considera empresa familiar *“cuando una familia en segunda generación o en una generación más avanzada tiene el poder legal de la empresa, hay miembros de la familia en los órganos donde ese poder se ejerce, y estas personas quieren hacerlo en el presente y continuar ejerciendo en el futuro”* (Gallo, 2008, p. 28)

Autores como Dyer (1986), Ward (1988), Gallo (1995), Gómez-Betancourt (2006) y Treviño-Rodríguez (2010) entre otros, plantean que, para poder definir a una organización dentro del esquema de empresa familiar, se debe cumplir con tres condiciones esenciales que son:

- Una o dos familias deben poseer más del 50% de la propiedad de la empresa.
- Existen miembros familiares ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa.
- La intención de la familia es que la empresa sea transferida a la siguiente generación.

Para analizar la dinámica de las empresas familiares, distintos autores desarrollaron modelos teóricos que permiten comprender sus particularidades estructurales y evolutivas. Entre los más relevantes se encuentran el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), el concepto

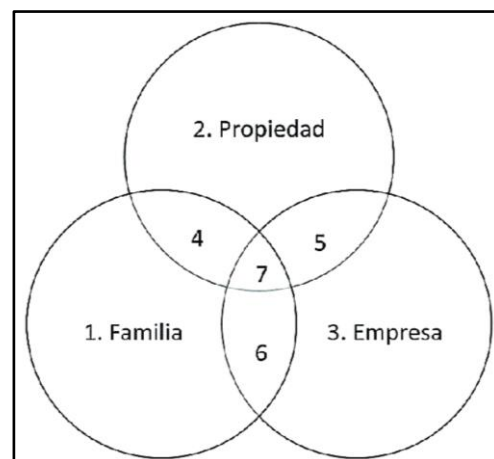
de familiness propuesto por Habbershon y Williams (1999), los modelos de ciclo de vida organizacional (Leach y Bogod, 1999) y el modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. (1997), que será adoptado como eje principal de este trabajo por su capacidad de integrar la dimensión temporal, clave para analizar procesos de profesionalización y sucesión generacional.

Modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982)

Este modelo es uno de los más utilizados para analizar la dinámica interna de las empresas familiares. Propone que estas organizaciones se construyen a partir de la interacción de tres sistemas fundamentales: la familia, la propiedad y la empresa. Cada persona puede pertenecer a uno, dos o los tres sistemas a la vez, generando siete posibles combinaciones o subgrupos con intereses, roles y objetivos distintos. Este enfoque permite identificar con claridad los potenciales conflictos que surgen de la superposición de funciones y expectativas entre los actores.

Sin embargo, su principal limitación es que se trata de un modelo estático: no contempla la evolución en el tiempo ni los procesos de transformación propios del desarrollo de la organización. En esta investigación se lo incluye como base conceptual para entender las tensiones inherentes a la estructura de las empresas familiares y como punto de partida que luego se complementa y supera con modelos dinámicos como el de Gersick.

1. Familia.
2. Propiedad.
3. Empresa.
4. Familia que trabaja.
5. Familia que es dueña.
6. Dueños no familiares que trabajan.
7. Familiares que trabajan y son dueños.



Fuente: J.Davis y R.Tagiuri

Modelo del familiness (Habbershon y Williams, 1999)

El concepto de *familiness* menciona a los recursos y capacidades únicas que surgen cuando una familia participa activamente en la gestión empresarial. Este modelo sostiene que la combinación de factores familiares y organizacionales puede generar ventajas competitivas sostenibles, especialmente a través de valores compartidos, confianza, compromiso, visión común y cultura organizacional. No obstante, también reconoce que estos factores pueden representar obstáculos cuando se traducen en conflictos familiares, resistencia al cambio o decisiones poco objetivas.

La inclusión de este enfoque en el marco teórico permite resaltar el impacto de lo familiar en la competitividad, aportando una mirada complementaria al modelo de Gersick, al centrarse no solo en la estructura y evolución sino también en el valor estratégico de los vínculos familiares.

Modelo del ciclo de vida empresarial (Leach y Bogod, 1999)

Los modelos basados en el ciclo de vida proponen que las empresas familiares atraviesan distintas etapas de desarrollo, desde la fundación hasta la sucesión, pasando por el crecimiento, la maduración y la profesionalización. Cada fase implica desafíos específicos relacionados con el liderazgo, la estructura organizativa, la sucesión generacional y la adaptación al entorno.

Este modelo es útil para comprender las crisis típicas de cada etapa y contextualizar el momento actual de la empresa analizada. Aunque no contempla de forma simultánea las tres dimensiones centrales (familia, empresa y propiedad), permite situar temporalmente el análisis y anticipar transiciones clave, lo cual se articula con el modelo evolutivo tridimensional de Gersick.

Modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. (1997)

El modelo evolutivo tridimensional propuesto por Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) constituye una de las aproximaciones más completas y dinámicas para comprender la complejidad de las empresas familiares. Es el eje central del marco teórico de la presente investigación, ya que integra los aportes anteriores, superando sus limitaciones y permitiendo una mirada evolutiva, contextual y multidimensional de las empresas familiares.

A diferencia de modelos más estáticos como el de los tres círculos, este enfoque incorpora la **dimensión del tiempo**, lo cual permite analizar la evolución simultánea y entrelazada de tres subsistemas clave: la familia, la empresa y la propiedad.

Cada una de estas dimensiones se desarrolla de manera independiente pero interconectada, generando múltiples trayectorias posibles para una misma organización. La familia puede pasar de una etapa fundacional con alta concentración de poder en una figura central, a una etapa de participación de varias generaciones, con estructuras más complejas de gobernanza y toma de decisiones. La propiedad puede evolucionar desde un control concentrado en una sola persona o grupo reducido, hacia una propiedad distribuida entre varios herederos o incluso a la incorporación de socios externos.

Por su parte, la empresa transita desde formas de gestión informales hacia una estructura profesional, con procedimientos formalizados, jerarquías definidas y criterios técnicos en la toma de decisiones.

Este modelo se representa como una matriz tridimensional en la cual la ubicación de una empresa en cada una de las dimensiones (familia, empresa y propiedad) varía según el momento de su desarrollo. Por ejemplo, una empresa puede encontrarse en una etapa temprana en términos de profesionalización (dimensión empresa), mientras atraviesa una sucesión generacional avanzada (dimensión familia) y mantiene una propiedad concentrada en pocos miembros (dimensión propiedad). Esta flexibilidad conceptual permite analizar con precisión los desafíos específicos de cada etapa y comprender la interacción entre cambios organizacionales, familiares y patrimoniales.

Una de las grandes virtudes del modelo de Gersick es su capacidad para explicar las tensiones generacionales y los procesos de profesionalización, ejes centrales de esta investigación. Al considerar la evolución temporal, este enfoque permite identificar momentos críticos de transición, como la delegación de funciones, la incorporación de nuevas generaciones, la profesionalización de la gestión o la dispersión del capital. Además, aporta herramientas analíticas para anticipar conflictos potenciales y diseñar estrategias que favorezcan la continuidad del negocio sin perder su esencia familiar.

En el marco de esta tesis, el modelo evolutivo tridimensional resulta especialmente pertinente, ya que permite abordar en profundidad el proceso de profesionalización de una PyME familiar en la que conviven distintas generaciones. La empresa en estudio se encuentra en una fase de transición desde una estructura fundacional a una funcional, con la implementación de un protocolo familiar y la incorporación paulatina de prácticas profesionales.

Esta transformación genera modificaciones en los roles, las dinámicas de poder y la cultura organizacional, aspectos que este modelo permite comprender de manera integrada y situada en el tiempo. Por todo lo expuesto, el modelo de Gersick et al. (1997) no sólo proporciona un marco teórico robusto para interpretar el fenómeno observado, sino que también contribuye a generar propuestas estratégicas orientadas a facilitar la profesionalización y garantizar la sostenibilidad de la empresa familiar en el largo plazo.

| Modelo | Autor/Año | Enfoque | Ejes/Dimensiones | Utilidad |
|--|-------------------------------|---|---|--|
| <i>Modelo de los tres círculos</i> | Tagiuri y Davis (1982). | Relación entre familia, propiedad y empresa. | Familia – Propiedad – Empresa. | Identificar roles y conflictos en la empresa familiar. |
| <i>Familiness</i> | Habbershon y Williams (1999). | Recursos intangibles derivados de la interacción familia-empresa. | Intangibles únicos de la familia. | Comprender ventajas competitivas en empresas familiares. |
| <i>Ciclo de vida organizacional</i> | Leach y Bogod (1999). | Etapas de desarrollo y transición de la empresa familiar. | Fases o etapas evolutivas. | Anticipar desafíos según el momento de vida de la organización. |
| <i>Modelo evolutivo tridimensional</i> | Gersick et al. (1997). | Evolución paralela de la familia, propiedad y empresa en el tiempo. | Familia – Empresa – Propiedad (en ejes temporales). | Analizar dinámicas complejas y planificar la continuidad generacional. |

Tabla 2. Modelos de empresas familiares.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Directorio

En este marco, resulta pertinente destacar el rol del *Directorio* dentro de la empresa familiar. Es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado su gestión (Urey, 2008).

Además, de supervisar la gestión, el Directorio cumple otra función igualmente importante para los propietarios, como es el de asegurar que el director ejecutivo y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener.

El Directorio habitualmente se desempeña delegando varias funciones específicas en la persona del gerente general, supervisando la actuación de este y la de su equipo gerencial (Urey, 2008).

Los miembros del directorio de una empresa familiar pueden ser (Urey, 2008):

- Miembros de la familia que trabajen en la empresa;
- Miembros de la familia que no trabajen en la empresa;

- No familiares que ocupen cargos gerenciales;
- No familiares que sean externos a la empresa.

En el caso de un directorio efectivo y profesionalizado, sus funciones van más allá de la supervisión general. Este tipo de órgano de gobierno asume un rol estratégico clave en la toma de decisiones de alto nivel, contribuyendo a fortalecer la institucionalidad de la empresa familiar.

Entre sus responsabilidades más relevantes se destacan:

1. Aprobar la estrategia general y las decisiones fundamentales del negocio, asegurando la alineación con los objetivos de largo plazo.
2. Monitorear el desempeño organizacional, operando como guía, soporte y mentor del equipo de management.
3. Analizar riesgos críticos y establecer metodologías adecuadas para su contención.
4. Asegurar el cumplimiento normativo mediante políticas de control que garanticen el respeto de leyes, regulaciones y principios éticos.
5. Designar, evaluar y reemplazar a la alta gerencia, promoviendo un liderazgo profesional y competente.
6. Armonizar los intereses de los accionistas, la gerencia, proveedores, clientes, empleados, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y organismos estatales, consolidando relaciones de confianza con los distintos grupos de interés.

Este perfil de directorio profesional implica un cambio cultural profundo dentro de la empresa familiar, promoviendo una gestión basada en criterios técnicos, visión estratégica y responsabilidad institucional, sin perder de vista los valores fundacionales que caracterizan a este tipo de organizaciones.

Protocolo familiar

En línea con el fortalecimiento institucional de la empresa familiar y como complemento del rol del Directorio, se incorpora la figura del *protocolo familiar* como una herramienta clave para la formalización de normas internas que regulen la relación entre familia, empresa y propiedad (modelo de los tres círculos).

La elaboración de un protocolo familiar es necesaria por las siguientes razones (CAJEN, 2007):

- Por la necesidad de crear unas pautas que logren separar la empresa y la familia.
- La importancia del cambio generacional.
- La participación de la familia en la gestión de la empresa.
- La participación de la familia en la propiedad de la empresa.

El protocolo familiar debería elaborarse de manera temprana, preferentemente antes de que surjan conflictos o tensiones dentro de la organización. Su función principal es contribuir al mantenimiento y crecimiento del capital, promover la profesionalización de los procesos de dirección y favorecer la institucionalización de los valores familiares en la empresa. Asimismo, busca fortalecer la unidad y la armonía entre los miembros de la familia empresaria, consolidar su rol como propietarios y preservar aquellos valores que constituyen la base de la fortaleza y continuidad de la empresa familiar.

Generaciones

El concepto de generación ha sido ampliamente abordado desde distintas disciplinas para explicar las diferencias sociales, culturales y laborales entre grupos de edad. González, (2021) hace referencia al término generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que lo distinguen de sus predecesores” (Ogg I Bonvalet. 2006, citado en González. 2021, pp. 4).

Asimismo, Ojeda (2018) define a los tipos de generaciones como un grupo que comparte años de nacimiento y eventos significativos de la vida que ocurrieron en etapas críticas de sus vidas. Cada grupo está segmentado según el año de nacimiento en el rango de 15 a 20 años, donde estos varían según diferentes autores.

A partir de estas definiciones, es posible identificar cómo cada generación manifiesta comportamientos diferenciados. Estas diferencias se reflejan en aspectos como la actitud, la disposición al cambio, el uso de la tecnología, las expectativas respecto al desarrollo profesional y la forma de comunicarse o trabajar en equipo.

Comprender estas conductas resulta fundamental para interpretar las dinámicas que se generan en las organizaciones con presencia multigeneracional, especialmente en contextos de transformación como los procesos de profesionalización empresarial.

→ ***Baby Boomers***

Nacidos entre 1948 y 1963. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la postguerra.

“Esta se caracteriza por ser un grupo que busca constantemente seguridad y estabilidad en el trabajo, por ser hijos de los tradicionalistas, conservando la cultura de obedecer y respetar a sus superiores” (Acosta & Havriluk, 2018).

Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo, la presión es su estilo de gestión. Es una generación que todavía tiene presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida.

Entre sus fortalezas laborales se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios (Kupperschmidt, 2000). Están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos.

En la actualidad, aquellos activos laboralmente ocupan lugares de poder y están muy bien establecidos profesionalmente en las organizaciones en las cuales construyeron su carrera. En estas son vistos como una pieza esencial para el necesario proceso de transferencia de liderazgo y autoridad a las generaciones siguientes: los X y Millennials (Juergensmeyer y Anheier, 2012).

→ ***Generación X***

Nacidos entre 1964 y 1979. En una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población.

Actualmente en cargos de mando medio y alto, esta generación creció bajo la sombra de los Baby Boomers. Individualistas, pero con altas inclinaciones hacia la búsqueda del apoyo grupal y mentoría (Smola y Sutton, 2002). La necesidad de independencia y de crecimiento profesional de sus padres formó una generación práctica, con una visión pragmática de la realidad (Kupperschmidt, 1998).

Con escasas probabilidades de igualar a sus padres en términos económicos debido a la fuerte recesión que tuvieron que experimentar a causa del cierre de muchas organizaciones, se han enfrentado a escasas oportunidades laborales y al no cumplimiento de sus expectativas profesionales en relación con querer alcanzar mayores recompensas extrínsecas en el mercado laboral (Krahn y Galambos, 2014).

Esta generación busca tener el poder, razón por la que las organizaciones que deseen retenerlos podrían ofrecer diversas oportunidades para ejercer el liderazgo que les permita cumplir con esas expectativas. Kupperschmidt, (1998) sostiene que los empleados de esta generación son más productivos cuando las exigencias del trabajo y los estilos de liderazgo están alineadas con sus valores o ética laboral.

Según Gross y Scott (2001), es una generación para la cual el trabajo hace parte esencial en su autodefinición y que, si bien resiste el paradigma de lealtad corporativa, valora el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización.

→ *Generación Y o “Millennials”*

Nacidos entre 1980 y 1995. También conocidos como millennials, los del milenio. Nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico.

Según Molinari (2011) la generación de Millennials logró no permitir que el trabajo ocupase todo el tiempo de sus vidas, sino que buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal. Estos valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocido.

Determina *10 características* principales para la generación de los millennials:

- **Impacientes:** muestran preferencia por la inmediatez y baja tolerancia a las demoras; valoran los entornos dinámicos donde las respuestas y acciones sean rápidas.
- **Flexibles:** tienen gran capacidad de adaptación al cambio y suelen sentirse cómodos en contextos variables.
- **Innovadores:** piensan naturalmente con tecnología incorporada. Buscan constantemente nuevas formas de hacer las cosas y se orientan al futuro.

- **Eficientes:** procuran obtener resultados concretos optimizando tiempo, recursos y esfuerzo. La tecnología es una herramienta central en su forma de trabajar.
- **Relacionales:** prioriza los vínculos personales por sobre las estructuras organizativas. Valoran el cuidado mutuo, la cercanía con sus pares y una relación horizontal con los líderes.
- **Escépticos:** no se dejan llevar por discursos o promesas sin sustento. Para ellos, la transparencia y la honestidad son valores clave dentro del entorno laboral.
- **Resilientes:** no se paralizan ante la incertidumbre o los desafíos. En lugar de buscar seguridad laboral, prefieren experiencias que los reten y los hagan crecer.
- **Espontáneos:** expresan sus ideas y emociones de forma directa. Buscan ser escuchados y participar activamente en las decisiones que los afectan.
- **Tolerantes:** poseen una mentalidad abierta y una alta predisposición para trabajar con personas de diferentes culturas, generaciones o puntos de vista.
- **Comprometidos con la justicia:** se movilizan ante situaciones de desigualdad o favoritismo. La equidad, entendida como valor colectivo, es fundamental para su bienestar laboral.

Esta generación quiere cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres. Son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo. Expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades.

Prioriza sus intereses personales a los de la compañía, no están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional.

Según Molinari (2011), esta generación valora la diversidad en todo sentido: edades, culturas, género y capacidades. Son los jugadores que se necesitan en un mundo global y plano, donde las fronteras territoriales pierden importancia. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla, valoran la familia, la pareja, los amigos y no permitirán que la vida profesional arruine estas relaciones.

Velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que componen el contexto laboral perfecto para dicha generación, plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y que no teme abandonar la organización cuando algo no les gusta, mientras las generaciones anteriores “aguantan”.

→ *Generación Z o “Centennials”*

Nacidos entre 1996 y 2009. Se desarrollan en un entorno digital desde sus primeros años, con alto dominio tecnológico y marcada preferencia por la inmediatez y la conectividad constante.

Según Lanier (2017), esta generación se distingue por ser considerados los verdaderos nativos digitales desde su nacimiento, la mayoría no recuerdan un momento de sus vidas sin redes sociales o internet. Se interesa por conocer los resultados de su trabajo, demostrando la importancia que radica en llevar a cabo una actividad que tenga algún impacto.

Es relevante para estos individuos el aprendizaje, desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y obtener un buen salario. Además, es una generación que se preocupa por alcanzar a través del empleo, seguridad laboral y beneficios de jubilación y salud.

Chillakuri, (2020) argumenta que la generación Z es ambiciosa en los objetivos que se propone y, por tanto, puede considerar que educarse es el camino para lograr lo que desean. Se distinguen por estudiar al mismo tiempo que pueden ganar dinero a través de un empleo, emprender como forma de ganarse la vida, ser independientes debido a la confianza que tienen de sí mismos y, ser autónomos en el lugar de trabajo.

Además, buscan tener una comprensión clara de la visión y los objetivos estratégicos de la empresa con el propósito de alinear sus propósitos personales y entender las iniciativas sociales u oportunidades inherentes a su cargo.

En una investigación realizada por Leslie et al. (2021) los autores lograron identificar que la generación Z puede agruparse bajo tres estereotipos:

- *Los inversores sociales* quienes consideran relevante hacer su trabajo, pero no lo establecen como una prioridad en su vida. Buscan a través de su empleo influir positivamente, crear relaciones interpersonales y desarrollar sus capacidades.

- *Las abejas trabajadoras* se distinguen por permanecer en lugares donde se sientan bien física y emocionalmente. Le dan importancia al establecimiento de buenas relaciones con sus compañeros y jefes.
- *Los buscadores* quienes ven el empleo como una oportunidad para desarrollarse y crecer en posición en su carrera, aportar al cambio social a través de la aplicación de normas éticas e innovar desde un entorno que estimule e invite a la creatividad.

Profesionalización empresarial

La profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

Es un elemento que contribuye a generar confianza entre todos los integrantes de la empresa familiar, permite delegar responsabilidades de una manera proactiva y sinérgica a través de procesos eficientes para la organización. Sin los procesos de profesionalización es imposible poder establecer en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa, ya que se basa en la idea de construir una verdadera cultura de trabajo con base en las capacidades profesionales de cada individuo.

En este sentido, la profesionalización es definida como la incorporación de metodologías sistemáticas, estructuración de roles y objetivos claros, y el establecimiento de criterios meritocráticos para la asignación de cargos.

Autores como Gallo y Amat (2003), Belausteguigoitia (2004) y Ward (2006) coinciden en que profesionalizar no implica sólo formación técnica, sino una transformación cultural dentro de la organización, donde se prioricen las capacidades por sobre los vínculos familiares. Esto conlleva también la necesidad de que los líderes actuales participen activamente en su propio proceso de profesionalización, sentando el ejemplo para las nuevas generaciones (Urrea, 2003; Gómez-Betancourt, 2005).

Asimismo, Rueda Galvis (2011), menciona las tres razones principales para iniciar este proceso:

- **Falta de talento interno.** La profesionalización en la empresa familiar surge ante la falta de personas capacitadas dentro del núcleo familiar para gestionar su crecimiento. Esto puede abordarse capacitando a los directivos familiares o contratando personal externo especializado, ya sea como parte del equipo o como asesores.
- **Necesidad de mantener los valores familiares con eficiencia administrativa.** Cuando un líder intenta cambiar normas o valores del negocio, pueden surgir conflictos familiares. La mejor solución es separar a los familiares no profesionales de la gestión, manteniéndolos solo como propietarios, y contratar líderes externos con experiencia que prioricen la eficiencia y rentabilidad de la empresa.
- **Transición ordenada entre generaciones.** La motivación que poseen los propietarios de la empresa familiar por buscar un personaje que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos.

Ese avance requiere una descentralización de las decisiones y la delegación de distintas tareas, que al comienzo reposan sobre el dueño, quien domina todo el escenario, y gradualmente se va avanzando hacia una mayor especialización en las dimensiones de *estrategia, gente, información, tecnología y procesos* necesarios de implementar. Según Molinari (2012), en las empresas familiares, por lo general, se pueden identificar dos etapas bien marcadas, la primera, **la etapa fundacional** y una segunda etapa, que no siempre se da, que es **la etapa profesional**.

Etapa 1: la fundacional. Una empresa familiar e informal centrada en el empresario en donde predominan valores como la confianza y la lealtad.

Durante la etapa fundacional de la empresa, se da una relación estrecha y complementaria entre el dueño y el negocio. La empresa refleja directamente las fortalezas y debilidades de su fundador. Su capacidad para gestionar las operaciones cotidianas y generar nuevas oportunidades es, en esta primera etapa, un factor clave para la supervivencia de la empresa.

En esta etapa la estrategia es la del dueño, tiene en su cabeza y no la comparte. Es quien mejor conoce su producto o servicio, quien mejor entiende a sus clientes, y quien mejor puede predecir cómo se moverá el mercado. En cuatro personas, se rige por la informalidad en las relaciones y las funciones. No posee un organigrama definido, ni tampoco descripciones de puestos o funciones. Las personas que componen la organización son en gran medida, gente de

confianza: familiares, amigos y recomendados. Se valora la confianza y la lealtad, mucho más que la pericia de saber hacer las tareas.

Relacionado a la información y los procesos, todo es llevado por el dueño de la compañía, La principal fuente de información es él mismo y no existen métricas ni indicadores de gestión. La información no se comparte a otras personas de la organización ya sea por celos o desconfianza de parte del dueño.

Etapa 2: la profesional. Una empresa con procesos ordenados y funcionales a cargo de profesionales. Aún el dueño participa activamente en la mayor parte de las decisiones.

En esta etapa, la empresa se va diferenciando de su dueño, tomando una entidad propia y pudiendo actuar independiente de su fundador. La estrategia deja de estar centralizada en el dueño y se transforma en un plan estratégico con objetivos claros y medibles. Cada meta cuenta con responsables definidos, ya sean personas o equipos de trabajo, así como con plazos concretos para su cumplimiento.

Uno de los primeros pasos para transitar esta etapa es compartir información. El dueño debe reunirse con su equipo para analizar conjuntamente aspectos clave como las ventas, la rentabilidad y los gastos. Además, resulta clave incorporar a la organización profesionales para las diferentes áreas.

De este modo, se conforma un organigrama que establece los roles y responsabilidades de cada integrante. Todos dentro de la organización conocen cuál es la cadena jerárquica para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

En esta etapa, suele surgir cierto conflicto dentro del grupo de personas que acompañó al dueño durante la fase fundacional. Estos colaboradores pueden sentirse desplazados por la incorporación de profesionales o confundidos ante el cambio en la metodología de trabajo, ahora basada en procedimientos formales y en la descentralización de la toma de decisiones. Frente a esta situación, el rol del dueño debe ser el de acompañar al equipo, promoviendo la integración y generando convencimiento en quienes formaron parte de la primera etapa sobre la necesidad y los beneficios de esta nueva forma de gestión.

En la dimensión de la información y los procesos, es necesario un cambio en la forma de gestionar. La información debe estar disponible para todos aquellos que necesiten tomar

decisiones, las cuales ya no deben basarse en la intuición del propietario, sino en datos concretos y un análisis riguroso.

En este contexto, la profesionalización se vuelve un proceso clave para garantizar la evolución y sostenibilidad, en especial en las empresas familiares. Implica formalizar estructuras, establecer criterios objetivos y meritocráticos para la asignación de cargos, delegar funciones de manera eficiente y separar los vínculos afectivos de las decisiones estratégicas. Estos cambios no solo reducen los conflictos derivados de la informalidad o el favoritismo, sino que también favorecen una transición generacional más ordenada y planificada.

La profesionalización no significa desplazar a los miembros de la familia, sino ofrecer las herramientas necesarias para que, si desean integrarse al negocio, lo hagan con las competencias adecuadas, participando de estructuras transparentes y procesos estratégicos. De esta manera, el conocimiento y la experiencia de las generaciones fundadoras pueden complementarse con la visión tecnológica y social de las nuevas generaciones.

Por tanto, empresa familiar, generaciones y profesionalización son tres elementos que se interrelacionan de manera directa: la supervivencia de la empresa familiar en el tiempo depende en gran parte de su capacidad para gestionar el recambio generacional bajo un modelo de gobernanza que equilibre tradición e innovación, vínculos y profesionalismo. La articulación efectiva entre estos componentes constituye la clave para construir organizaciones familiares resilientes, competitivas y sostenibles en el largo plazo.

Cambio organizacional

En tiempos de cambio, la idea de mantenerse constante e inflexible conduce a la desaparición, eliminación o extinción de la organización. Desde esta perspectiva, el cambio organizacional juega un papel fundamental en la existencia (permanencia) y evolución de una organización.

El cambio organizacional se concibe como un proceso evolutivo e integral, que responde tanto a factores internos como externos, afectando de manera simultánea las estructuras, funciones, procesos y la cultura organizacional. Rivera González (2013) lo define como un “proceso estratégico constante y multiperspectivo de adopción y adaptación”, donde las organizaciones no sólo reaccionan a las demandas del contexto, sino que también generan transformaciones internas proactivas.

Destaca que este cambio implica transitar de un estado inicial a otro diferente, mediante decisiones estratégicas orientadas a modificar prácticas, procesos y estructuras, guiadas por la detección y evaluación de influencias. Dicho proceso puede ser intencional o forzado, dependiendo de si la organización decide anticiparse o es empujada a cambiar por factores externos. Además, el cambio no es un evento aislado ni puntual, sino un fenómeno continuo que exige una gestión permanente, en la que el diseño, la operación y el control de procesos se redefinen constantemente para garantizar la adaptación efectiva (Rivera González, 2013).

Por otra parte, el autor resalta que el enfoque tradicional, que entendía al cambio como un elemento aislado, fue superado por concepciones más actuales que lo interpretan como un proceso complejo y sistemático, en el cual intervienen múltiples perspectivas simultáneamente. En este sentido, se subraya la importancia de comprender la interrelación entre el contexto organizacional, las dinámicas internas y las capacidades de aprendizaje, señalando que “las organizaciones son responsables de identificar, diseñar, desarrollar, implementar y retroalimentar continuamente la adopción y adaptación de las influencias para generar cambios positivos en sus estructuras y procesos” (Rivera González, 2013).

El cambio puede ser una amenaza para los integrantes de una organización. Pero la gente puede cambiar si se le presenta un cambio atractivo. Las personas se resisten al cambio por incertidumbre, hábito, miedo a perder algo personal (estatus, dinero, beneficios, etc.) o por la creencia de que el cambio no representará un beneficio. Este temor explica por qué los trabajadores de más edad tienden a resistirse al cambio más que los empleados jóvenes, los primeros habrán invertido más en el sistema vigente y por lo tanto tendrán más miedo a sufrir pérdidas debido al cambio (Hernández, 2019).

En cualquier instancia de cambio organizacional, ya sea de procesos, o cambios más profundos como de cultura organizacional, es inevitable que surjan focos de resistencia. Será tarea de la Gestión de Recursos Humanos, en su rol de colaborador, prever estos posibles focos de conflicto y minimizar o neutralizar su impacto (Hernández, 2019).

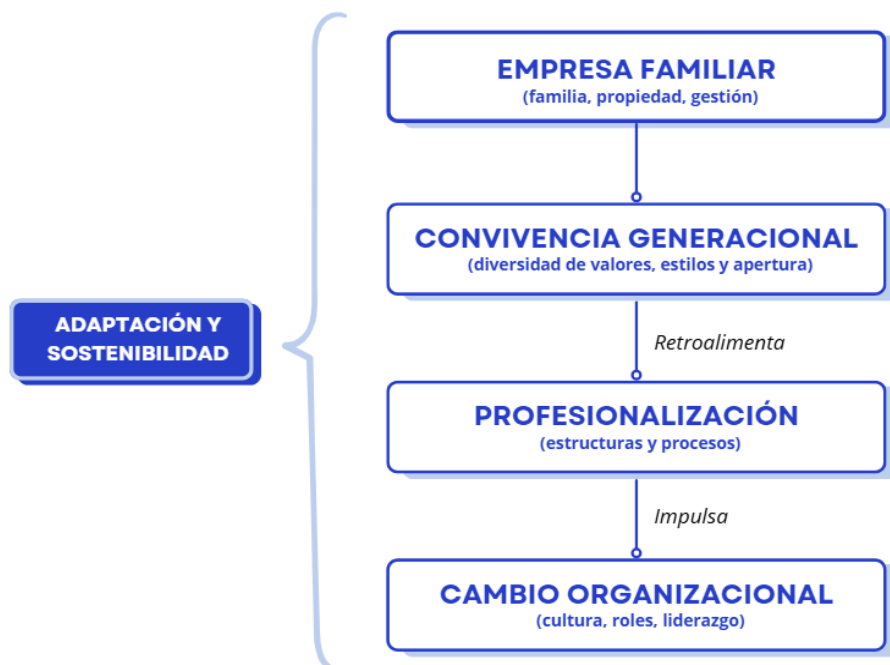
El análisis conjunto de la empresa familiar, la convivencia generacional, la profesionalización y el cambio organizacional revela que estos elementos no operan de manera aislada, sino que se encuentran profundamente interconectados. La empresa familiar constituye el marco estructural donde convergen las dimensiones de familia, propiedad y gestión, y en la que coexisten distintas generaciones con valores, estilos de liderazgo y niveles de apertura al

cambio diferenciados. Esta diversidad, si se gestiona de forma adecuada, puede transformarse en una fuente de innovación y fortaleza, pero también representa un potencial foco de tensiones.

La profesionalización emerge como el puente entre tradición e innovación, impulsando la formalización de estructuras, la implementación de criterios objetivos y la incorporación de buenas prácticas de gestión. Sin embargo, este proceso requiere atravesar un cambio organizacional profundo que modifique la cultura, los roles y la forma de tomar decisiones.

En este contexto, el éxito de la transición depende de la capacidad de integrar los aportes de cada generación, mantener la esencia y valores fundacionales, y desarrollar estructuras profesionales que garanticen la sostenibilidad a largo plazo. De este modo, empresa familiar, generaciones, profesionalización y cambio organizacional conforman un sistema dinámico en el que cada componente influye y es influido por los demás, determinando la resiliencia y competitividad de la organización.

Gráfico 2. Relación entre convivencia generacional, profesionalización y cambio organizacional en la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia (2025).

Marco Metodológico

El presente trabajo se enmarca en un estudio de caso de carácter único, focalizado en una PyME láctea de gestión familiar ubicada en la localidad de Ramona, provincia de Santa Fe. El estudio de caso es una estrategia de investigación que permite examinar en profundidad un fenómeno

en su contexto real, empleando múltiples fuentes de evidencia para obtener una comprensión integral (Yin, 2003). Es especialmente útil cuando se busca comprender procesos complejos —como la convivencia generacional y la profesionalización— manteniendo la riqueza contextual y relacional.

En este trabajo se utilizó un estudio de caso único con enfoque descriptivo-explicativo, ya que examina una organización específica, describiendo sus características y explicando cómo la interacción generacional incide en la profesionalización y el cambio organizacional.

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica adoptada se inscribió dentro del enfoque cualitativo, el cual resulta especialmente adecuado para el análisis de significados, interpretaciones y construcciones subjetivas de los actores sociales. Este enfoque prioriza la comprensión de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios participantes, atendiendo a los sentidos que otorgan a sus prácticas y experiencias en contextos específicos (Perelló Oliver, 2009).

En este sentido, el diseño de investigación se caracteriza por su flexibilidad, permitiendo ajustar las decisiones metodológicas en función del desarrollo del trabajo empírico y de la información emergente.

Asimismo, el uso de entrevistas semiestructuradas administradas en formato virtual permitió acceder a percepciones de los actores involucrados, manteniendo un equilibrio entre la sistematicidad de las preguntas y la apertura necesaria para captar matices relevantes del fenómeno estudiado. Este tipo de técnica resultó pertinente para abordar dimensiones complejas como el liderazgo o la cultura organizacional, ya que facilitó la expresión reflexiva de los participantes sin requerir la presencialidad, preservando al mismo tiempo la profundidad analítica propia de las metodologías cualitativas (Oliver, 2009).

Desde una perspectiva metodológica más amplia, la investigación cualitativa permitió complementar la comprensión de los fenómenos organizacionales al poner el énfasis en los procesos, las interacciones y los significados que estructuran la vida organizacional, aportando un conocimiento contextualizado y situado que difícilmente podría ser captado a través de enfoques exclusivamente cuantitativos (Serrano, 2009).

Enfoque cualitativo

Como herramienta cualitativa se emplearon *entrevistas semiestructuradas en formato virtual, implementadas a través de cuestionarios* dirigidos a actores clave de la organización, tales como el gerente general, los propietarios, miembros del directorio, sus sucesores y cónyuges. Esta técnica permite combinar preguntas previamente definidas con la flexibilidad necesaria para profundizar en los temas relevantes para la investigación, favoreciendo la recuperación de percepciones, interpretaciones y significados construidos por los propios actores sociales.

El uso de entrevistas semiestructuradas resulta particularmente adecuado en investigaciones sociales orientadas a comprender fenómenos organizacionales complejos, ya que posibilita acceder a discursos y valoraciones subjetivas que no pueden ser captadas mediante instrumentos estandarizados, sin por ello perder coherencia analítica en la recolección de la información (Oliver, 2009).

Asimismo, la modalidad virtual facilita la participación de los entrevistados, permitiéndoles responder en sus propios tiempos y contextos, lo cual contribuye a obtener información reflexiva y pertinente, manteniendo la profundidad interpretativa propia del enfoque cualitativo.

En este sentido, la estrategia metodológica adoptada se inscribe dentro de una concepción de la investigación social que prioriza la comprensión de los procesos, significados y dinámicas internas de las organizaciones a partir del análisis de los discursos de los actores involucrados, en coherencia con los principios del enfoque cualitativo en ciencias sociales (Oliver, 2009).

Características principales

- **Enfoque interpretativo:** El investigador actúa como instrumento principal, interpretando los datos desde una postura reflexiva.
- **Datos no numéricos:** Se trabaja con textos, narrativas, observaciones, discursos, etc.
- **Contextualización:** Se estudian los fenómenos en su entorno natural, considerando factores culturales, sociales y simbólicos.
- **Flexibilidad metodológica:** El diseño puede adaptarse durante el proceso según los hallazgos emergentes.

Análisis de datos

Los datos cualitativos fueron examinados mediante técnicas de análisis temático (Braun y Clarke, 2006), lo que permitió identificar patrones, significados y relaciones presentes en las narrativas de los participantes.

Análisis e interpretación de resultados

El análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la PyME láctea permitió comprender cómo la convivencia intergeneracional y el proceso de profesionalización se entrelazan, generando tensiones, aprendizajes y transformaciones dentro de la organización.

El estudio muestra que cada grupo —gerentes y propietarios, miembros no familiares, sucesores y cónyuges— construye una mirada particular sobre el cambio organizacional, aunque todos comparten la percepción de estar atravesando un momento clave para el futuro de la empresa.

Si bien el análisis se organiza en función de los roles que los entrevistados ocupan en la empresa, la dimensión generacional no se aborda desde una clasificación estrictamente etaria, sino a partir de las posiciones que cada actor ocupa en la historia, la gestión actual y la proyección futura de la empresa familiar.

En este sentido, los roles organizacionales funcionan como portadores de miradas generacionales, permitiendo identificar diferencias en valores, estilos de gestión y actitudes frente al cambio, más allá de la edad cronológica de los entrevistados.

De manera general, los actores reconocen que la empresa se encuentra en un momento de transición, dejando atrás una estructura marcada por prácticas fundacionales, informalidad en los procesos y una fuerte centralización del poder en la figura de los dueños.

Este pasaje hacia la profesionalización introduce nuevas dinámicas: mayor estructuración, formalización de roles, necesidad de delegación, incorporación de criterios técnicos y surgimiento de espacios institucionales como el directorio y el protocolo familiar.

Tabla 3. Síntesis del perfil de las personas entrevistadas.

| Código | Edad | Relación con la empresa | Antigüedad |
|--------|------|-------------------------|------------|
| E1 | 49 | Gerente y propietario | 25 |
| E2 | 72 | Gerente y propietario | 25 |
| E3 | 45 | No familiares | 20 |
| E4 | 34 | No familiares | 6 |
| 45 | 52 | No familiares | 32 |
| E6 | 53 | No familiares | 8 |
| E7 | 46 | No familiares | 19 |
| E8 | 50 | Cónyuges | 30 |
| E9 | 37 | Cónyuges | 10 |
| E10 | 41 | Cónyuges | 7 |
| E11 | 31 | Cónyuges | 6 |
| E12 | 32 | Sucesores | 9 |
| E13 | 51 | Sucesores | 33 |
| E14 | 40 | Sucesores | 13 |
| E15 | 40 | Sucesores | 16 |

Nota: Los códigos fueron asignados con el fin de preservar el anonimato de las personas entrevistadas.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gerentes y Propietarios

Los gerentes y propietarios perciben el proceso de profesionalización como un **desafío necesario**, aunque emocionalmente complejo. Reconocen que la estructura tradicional permitió sostener la empresa durante décadas, pero también admiten que la informalidad, la concentración del poder y la falta de procedimientos constituyen hoy limitaciones claras. En este sentido, uno de los entrevistados señaló que los pilares para la continuidad de la empresa se basan en la “armonía familiar con integridad empresarial” (E1).

Se observa cierta ambivalencia: por un lado, existe la convicción de que la empresa debe avanzar hacia estructuras más modernas; por otro, aparecen temores vinculados a la pérdida de protagonismo, la delegación efectiva y la ruptura con prácticas que históricamente funcionaron. Esto se evidencia en expresiones como “trabajo en equipo, confianza, honestidad y saber delegar” (E2), señaladas como condiciones fundamentales para sostener el proceso.

Desde su posición, el cambio se vive con responsabilidad y presión, especialmente porque sienten que sobre ellos recae el deber de garantizar la continuidad generacional. Asimismo, emerge la necesidad de “ordenar la casa” antes de dar paso a los sucesores, aspecto que se vincula con los estudios previos sobre la transición entre generaciones. En este sentido, los entrevistados señalan como cambios relevantes la “transformación en S.A., la profesionalización y la definición de un organigrama y un directorio” (E2).

Su influencia en la toma de decisiones sigue siendo dominante, aunque reconocen la importancia de abrir espacios al resto de los miembros familiares y de generar mecanismos

institucionales que reduzcan la dependencia del liderazgo individual. En este sentido, uno de los entrevistados sostiene que “las empresas deben generar riquezas, las familias deben ser felices y la persona debe desarrollarse” (E1), y que, bajo ese eje de trabajo, se plantean espacios de conversación y decisión orientados a equilibrar las dimensiones empresariales, familiares y personales.

En términos interpretativos, la organización se encuentra entre la fase fundacional y la fase funcional (Molinari, 2012), atravesando tensiones típicas de ese tránsito: duelos por la pérdida de control del fundador, incertidumbre ante nuevas formas de trabajo y diferencias generacionales sobre el rumbo que debe tomar la empresa.

Sucesores

Los sucesores representan el grupo más orientado hacia el futuro. Muestran una mirada moderna, con énfasis en la innovación, el ordenamiento de los procesos y la incorporación de prácticas acordes a las exigencias actuales del sector. En relación con el legado, expresan el deseo de “preservar los valores que nos inculcaron, como el respeto, la humildad y la honestidad en el trabajo, y transformar aquellas instalaciones que quedaron un poco antiguas incorporando más tecnología” (E15), con el objetivo de proyectar la empresa hacia las próximas generaciones.

Para ellos, la profesionalización no es un deseo, sino una **condición indispensable** para garantizar la continuidad del negocio. Se sienten preparados para asumir mayores responsabilidades, pero perciben limitaciones generadas por estilos de liderazgo tradicionales que aún concentran la toma de decisiones. En este sentido, los sucesores señalan que asumir la continuidad de la empresa “es un desafío y un orgullo” (E14). Asimismo, los sucesores asocian este proceso con el legado familiar, “continuar con el legado que nos dejaron nuestros abuelos y mantener lo que lograron nuestros padres con tanto esfuerzo” (E15).

Emergen tensiones vinculadas a la falta de delegación plena, la dependencia de criterios fundacionales y ciertas resistencias de generaciones anteriores a resignar poder. No obstante, también se evidencia respeto por quienes construyeron la empresa y un fuerte compromiso con preservar su identidad. En este contexto, los sucesores reconocen la existencia de espacios para dialogar sobre estos temas sensibles, aunque señalan dificultades para sostenerlos de manera autónoma, ya que “dependemos todavía como familia de un mediador u organizador” (E12).

Asimismo, destacan que instancias de capacitación, como la formación en coaching y eneagrama, buscan responder a esta necesidad de comunicación y entendimiento dentro de la familia. De este modo, los sucesores se posicionan como un puente entre lo tradicional y lo moderno, impulsando procesos más técnicos, mayor digitalización, ordenamiento y claridad en la gestión.

Cónyuges

Los cónyuges aportan una perspectiva afectiva que refleja la intersección entre familia y empresa. Desde un rol menos visible pero altamente significativo, perciben con claridad las tensiones internas, los choques generacionales y la presión emocional que recae sobre quienes lideran. En relación con el equilibrio entre lo emocional y lo racional en la toma de decisiones, emergen miradas diversas.

En algunos casos, los entrevistados expresan sentirse cómodos con el modo en que se gestionan las decisiones, destacando la autonomía en el desempeño de sus tareas y la diferenciación entre el rol familiar y el laboral, expresando “me siento una empleada más, siempre agradecida por el trabajo” (E8).

En otros testimonios, se reconoce la búsqueda constante de un equilibrio entre ambas dimensiones. Finalmente, también aparecen miradas más críticas, que señalan un predominio de lo emocional por sobre lo racional en ciertos procesos decisivos, dado que “muchas decisiones se toman o no se toman por lo emocional, aunque lo racional sea necesario” (E11).

Consideran que la profesionalización puede funcionar como un **estabilizador**, ya que introduce reglas que contribuyen a disminuir los conflictos familiares. Su mirada suele ser más equilibrada y centrada en promover la armonía, lo cual coincide con estudios que señalan el rol mediador de los cónyuges en las empresas familiares. En este sentido, uno de los entrevistados sintetiza esta perspectiva al destacar como aspectos centrales “la armonía familiar y una gestión con desarrollo” (E9).

Otros testimonios profundizan esta mirada al señalar la importancia de fortalecer los vínculos entre los socios actuales y futuros, cuidar la confianza, el respeto y el compromiso, y diferenciar claramente los ámbitos de la empresa y la familia.

Miembros no familiares

Los colaboradores no familiares ofrecen una mirada más externa, centrada en el funcionamiento cotidiano de la organización. Desde esta posición, perciben que la profesionalización representa una **oportunidad para mejorar** la coordinación, la claridad de roles y la participación en la toma de decisiones. En relación con la continuidad del negocio, destacan como elementos fundamentales la profesionalización, la planificación y una gestión clara, tal como lo sintetiza uno de los entrevistados al señalar “profesionalización – ética – planificación – gestión” (E3).

También se observó la importancia de contar con procesos eficientes, roles y funciones bien definidos y una diferenciación clara entre familia, empresa y trabajo, especialmente en el contexto de una empresa familiar, dado que “los roles y funciones de cada integrante deben estar bien definidos” y resulta clave “saber diferenciar entre familia, empresa y trabajo” (E4).

Otros testimonios refuerzan “la necesidad de una estructura organizacional sólida, con misión, visión y objetivos claros, que orienten las decisiones estratégicas y permitan sostener la competitividad en el tiempo” (E5; E6). En esta línea, también se destaca la relevancia de “establecer objetivos de mediano y largo plazo y lineamientos claros tanto para los miembros familiares como para quienes no lo son, con el fin de generar una sinergia positiva que impulse el desarrollo de la empresa” (E7).

Los colaboradores no familiares perciben la incorporación de las nuevas generaciones como un proceso mayormente positivo, asociado a expectativas de crecimiento y continuidad, aunque no exento de preocupaciones. En algunos casos, “este proceso es vivido con ilusión y expectativa, pero también con cierta inquietud, entendiendo que se trata de una situación característica de las empresas familiares” (E3).

Desde la mirada de los colaboradores no familiares, se perciben tensiones entre lo emocional y lo racional en la toma de decisiones, particularmente cuando no se logra una diferenciación clara entre la familia y la empresa. En este sentido, se señala que, “en diversas situaciones, los intereses familiares influyen en decisiones que deberían responder a criterios propios del negocio, afectando la racionalidad de los procesos decisorios” (E4).

Asimismo, otros testimonios indican que, aun desde espacios formales de gestión, “lo familiar ejerce una influencia perceptible al momento de tomar decisiones, especialmente en reuniones en las que participan actores no familiares” (E5).

Elementos identificados en el análisis cualitativo

El análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas permite identificar evidencia clara de que la organización atraviesa simultáneamente tres procesos: una brecha generacional significativa, una dificultad generalizada para adaptarse al cambio y un proceso de profesionalización en marcha, aunque aún incompleto. A continuación, se sintetizan los elementos más relevantes que surgen de los testimonios de los distintos grupos entrevistados.

Brecha generacional

En las percepciones obtenidas se advierten diferencias marcadas entre generaciones en cuanto a la forma de entender el negocio, los valores y el estilo de gestión. Las generaciones mayores suelen priorizar la continuidad de prácticas tradicionales y formas de organización ya conocidas, mientras que las generaciones más jóvenes señalan la necesidad de avanzar hacia mayor organización formal, incorporación de tecnología y mayor claridad en la manera de trabajar. Estas diferencias no aparecen como rupturas absolutas, sino como miradas distintas frente al cambio y al futuro de la empresa.

Un aspecto que emergió de manera reiterada en las entrevistas fue el rol que cumplen los cónyuges de los miembros de la familia empresaria. En la mayoría de los casos se trata de personas —principalmente mujeres— con formación universitaria que, si bien no participan directamente en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, desempeñan una función relevante dentro del sistema familia-empresa. Su papel se vincula principalmente con la mediación en el ámbito doméstico, actuando como reguladoras de los límites entre la vida laboral y la vida familiar. En este sentido, contribuyen a moderar el grado en que los conflictos o preocupaciones vinculadas al negocio ingresan en el espacio familiar, así como también a facilitar instancias de diálogo entre los miembros de la familia. De esta manera, su participación, aunque muchas veces invisible dentro de la estructura formal de la organización, resulta fundamental para sostener el equilibrio entre ambos sistemas y para preservar la armonía necesaria para la continuidad del proyecto empresarial.

Desde la perspectiva de los gerentes y propietarios, se reconocen valores compartidos entre generaciones, especialmente aquellos vinculados a la familia y a la palabra. No obstante, se observan cambios en la forma de organizar el trabajo y de equilibrar la vida personal y laboral. En este marco se señala que “existe una forma diferente de equilibrar la vida personal y laboral entre generaciones; sin embargo, coinciden en valores como la familia y la palabra, lo que favorece la construcción de acuerdos y la prevención de conflictos”, y que el crecimiento de la empresa constituye “una invitación a profesionalizar la gestión y la dirección” (E1).

Asimismo, se advierte una diferencia entre generaciones, dado que “la segunda generación es más conservadora, en cambio en la tercera generación son más prácticos” (E2), lo que evidencia un contraste en los estilos de gestión.

Estas diferencias son profundizadas por los sucesores, quienes describen una brecha clara en relación con la toma de decisiones y la disposición al riesgo. Según uno de los entrevistados, “la generación que nos antecede tiene actualmente un pensamiento más cauteloso, de avanzar paso a paso y sin asumir demasiados riesgos”, dado que considera que “hay mucho por perder y que continuar como están les genera tranquilidad”.

En contraposición, la nueva generación reconoce los riesgos existentes, pero sostiene que “la manera de sostenerlo es arriesgando e invirtiendo, ya que la competencia en el sector es muy grande, y quedarse en el tiempo es el camino hacia el fracaso” (E12). Esta diferencia también se expresa en los tiempos de decisión, dado que “la nuestra decide mucho más rápido, arriesga más, en cambio la generación anterior tiene más miedo” (E13).

Desde la mirada de los colaboradores no familiares, la transición generacional impacta de distintas maneras en el trabajo cotidiano. En algunos casos, este proceso es percibido como una fuente de complejidad, dado que “lo hace más complejo, más emocional, menos profesional” (E3).

Otros entrevistados señalan que el impacto no es significativo en el desarrollo de las actividades, aunque reconocen la necesidad de interpretar las distintas visiones generacionales, ya que “suele pasar que hay superposición de intereses y falta de claridad en la dirección” (E4). Al mismo tiempo, también se reconoce que la incorporación de nuevas generaciones puede tener efectos positivos, dado que “suman ideas y plantean interpelaciones que deben ser consideradas”, aunque ello implica el desafío de que incorporen “ciertas normas de convivencia que son sanas para el clima laboral” (E7).

Por último, el proceso de incorporación de las nuevas generaciones al negocio es vivido como un cambio relevante, pero valorado positivamente desde una perspectiva más afectiva. En este sentido, se expresa que “fue un cambio muy grande pero lindo a la vez”, reconociendo que las generaciones más jóvenes cuentan con condiciones distintas a las del pasado y que “es lindo compartir la experiencia de los años con los aires nuevos que traen los más chicos” (E8). Estas percepciones refuerzan la idea de que la brecha generacional atraviesa la dinámica organizacional y se configura como un factor central tanto en los desafíos como en las oportunidades asociadas al proceso de profesionalización.

Dificultades en la adaptación al cambio

En el análisis de las entrevistas se identifican diversas dificultades y desafíos asociados a los procesos de cambio que atraviesa la empresa, los cuales impactan tanto en la dinámica familiar como en la organizacional. Estas tensiones se manifiestan principalmente en torno al diálogo, la distribución del poder, la toma de decisiones y la delegación de autoridad, aspectos que adquieren particular relevancia en el contexto de una empresa familiar en proceso de profesionalización.

Desde la mirada de los gerentes y propietarios, los cambios son reconocidos como generadores de tensiones, especialmente vinculadas a la necesidad de redefinir estructuras tradicionales. En este sentido, se mencionan “desafíos relacionados con el diálogo, la estructura de poder, la forma de tomar decisiones y la delegación de autoridad” (E1).

Desde el lugar de los cónyuges, los cambios son vividos principalmente desde una posición de acompañamiento y apoyo emocional. En este sentido, un entrevistado señala “en cada cambio o en cada iniciativa, intento siempre sumar. No participé directamente de las decisiones, pero siempre acompañó con escucha, apreciación de perspectivas y buenas intenciones” (E9).

Asimismo, la incorporación de nuevos integrantes y las transformaciones asociadas a los procesos de cambio son valoradas de manera positiva, ya que “confío en que cada nuevo integrante tiene grandes cosas para dar en la empresa siempre que se lo propongan y lo deseen” (E11). Estas percepciones refuerzan el rol de los cónyuges como facilitadores de la armonía familiar en contextos de transformación.

Por su parte, los sucesores describen los cambios actuales como parte de un proceso profundo de transformación estructural y organizacional. Se señala que “hoy la empresa está pasando

por un proceso fuerte de inversiones, que conllevan lógicamente un gran riesgo financiero” y que, a nivel dirigenal, “la tercera generación está llevando a cabo procesos de capacitación (en directorio, en coaching) para poder conducir de manera eficiente, pacífica y ordenada la empresa” (E12).

Asimismo, se destaca que “recién el año pasado la empresa se transformó en S.A, con todo lo que conlleva semejante cambio” y que se avanzó en la formalización del organigrama, con “una estructura de gerencias y mandos medios definidas, aceptadas por todos” (E12).

Estos cambios son explicados por los sucesores como respuestas a múltiples factores, entre ellos la dinámica del sector, la competencia creciente y la necesidad de modernizar instalaciones y procesos. En este sentido, se afirma que “las inversiones fueron motivadas por la dinámica misma del sector” y que las capacitaciones buscan “anticiparnos a los problemas típicos de las empresas de familia, y que llevan al deterioro de las relaciones interpersonales y muchas veces al fin inevitable del negocio” (E12).

Finalmente, otros sucesores señalan que, si bien se avanza en procesos de profesionalización, aún persisten dificultades para adaptarse plenamente a los cambios. En este sentido, se menciona la necesidad de asumir mayores niveles de responsabilidad dentro de la familia empresaria, dado que “algunos todavía no se adaptan” a estas nuevas exigencias, y se destaca la importancia de “tener una empresa ordenada respetando los órganos de gobierno” (E13).

Se expresa que el proceso de cambio está fuertemente orientado a preparar un traspaso generacional ordenado, ya que “nos estamos preparando para que dentro de unos años el traspaso generacional sea lo más ordenado posible”, reconociendo que “el paso del tiempo y la necesidad de definir roles” constituyen desafíos centrales en esta etapa (E15).

Profesionalización empresarial

La profesionalización emerge como el eje transversal que articula las distintas percepciones y experiencias relevadas a lo largo de las entrevistas. No se trata de un proceso igual para todos, sino que adquiere distintos significados según el lugar que cada actor ocupa en la empresa familiar; sin embargo, todos coinciden en que es una condición clave para la continuidad del negocio.

Desde la mirada de los gerentes y propietarios, la profesionalización se configura como un **desafío necesario**. Si bien reconocen que las estructuras tradicionales y la informalidad

permitieron sostener la empresa durante décadas, también identifican que dichos rasgos constituyen actualmente limitaciones para el crecimiento, la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la profesionalización aparece asociada a la necesidad de ordenar, sistematizar y formalizar, aun cuando ello implique atravesar procesos emocionalmente complejos.

Para los sucesores, en cambio, la profesionalización no es una opción futura sino una **condición indispensable** para garantizar la continuidad de la empresa. Desde su perspectiva, asumir roles de conducción requiere reglas claras, estructuras definidas y espacios de decisión legitimados. Dicho proceso se vincula con la posibilidad de honrar el legado familiar, pero adaptándolo a las exigencias actuales del contexto competitivo.

En el caso de los cónyuges, la profesionalización es percibida principalmente como un **factor estabilizador**. La introducción de normas, roles y procedimientos formales es valorada en tanto contribuye a reducir conflictos, ordenar las relaciones y preservar la armonía entre familia y empresa. Su mirada tiende a priorizar el equilibrio y la convivencia, reforzando su rol mediador en los procesos de cambio.

Por último, los miembros no familiares interpretan la profesionalización como una **oportunidad de mejora** en el funcionamiento cotidiano de la organización. Desde una posición más externa, destacan su potencial para clarificar roles, mejorar la coordinación, fortalecer la planificación y ampliar la participación en la toma de decisiones, aspectos clave para una gestión más eficiente y previsible.

En conjunto, estas miradas evidencian que la profesionalización no solo está “en marcha”, sino que constituye el núcleo sobre el cual se reorganizan las tensiones generacionales, las estrategias de continuidad y los intentos por separar —sin disociar— los ámbitos de la familia y la empresa.

Tabla 2. Comparación de resultados de entrevistas.

| Generación | Rol en la empresa | Actitud frente a la profesionalización | Relación con el cambio organizacional |
|---------------------|--|---|--|
| <i>Baby Boomers</i> | Liderazgo histórico y toma de decisiones centralizada. | Se percibe como un desafío necesario para ordenar y preservar la empresa. | Se aborda con cautela, priorizando el diálogo y el consenso. |
| <i>Generación X</i> | Mandos medios y articuladores entre | Se valora como herramienta para mejorar la eficiencia y la | Genera tensiones, pero se gestiona de forma |

| | generaciones. | claridad organizacional. | pragmática. |
|--------------------|--|---|---|
| <i>Millennials</i> | Nuevos liderazgos y participación creciente. | Se concibe como una condición indispensable para garantizar la continuidad. | Se asume con mayor rapidez, apertura al riesgo y orientación al futuro. |

Fuente: Elaboración propia (2025).

De acuerdo con el marco teórico, los resultados indican que las diferencias generacionales se relacionan principalmente con la forma de entender la profesionalización y el cambio, más que con la edad en sí. Estas miradas distintas se vinculan con cómo cada generación piensa la continuidad de la empresa familiar.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten dar respuesta a las preguntas de investigación que orientaron este estudio, vinculadas a la incidencia de la convivencia intergeneracional en el proceso de profesionalización de una PyME láctea familiar. A partir del análisis realizado, es posible afirmar que dicha convivencia influye de manera significativa en el cambio organizacional, generando tanto tensiones como oportunidades de aprendizaje y transformación. La profesionalización emerge, en este sentido, no solo como un proceso técnico orientado a la formalización de estructuras y prácticas de gestión, sino como una transformación de carácter cultural, relacional y simbólico que atraviesa a los distintos actores de la organización.

En relación con el objetivo general, se observa que la interacción entre generaciones actúa simultáneamente como fuente de tensiones y de sinergias. Las generaciones de mayor trayectoria tienden a valorar la continuidad de prácticas tradicionales, la confianza interpersonal y los vínculos construidos a lo largo del tiempo, mientras que las generaciones más jóvenes impulsan la formalización de estructuras, la incorporación de herramientas de gestión y la necesidad de mayor claridad en roles y procesos. Estas diferencias no se configuran como rupturas absolutas, sino como miradas diversas sobre el rumbo de la organización, que, cuando son gestionadas adecuadamente, pueden transformarse en un recurso estratégico para la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, se evidencia que la empresa analizada se encuentra en una *etapa de transición* entre una lógica fundacional, caracterizada por la centralización de decisiones y la informalidad, y una etapa funcional orientada a la profesionalización, con avances concretos como la formalización de estructuras, la transformación societaria y la capacitación de las nuevas generaciones en espacios de directorio y coaching. Este momento de transición confirma los planteos del marco teórico, en tanto la profesionalización opera como un factor de cambio organizacional que requiere modificar no solo procesos, sino también estilos de liderazgo, esquemas de comunicación y formas de concebir la autoridad.

Un hallazgo central del trabajo es que la profesionalización, lejos de implicar la pérdida de la esencia familiar, se presenta como una condición para su continuidad. La construcción de estructuras más formales, la definición de reglas claras y la institucionalización de prácticas de gestión permiten reducir conflictos derivados de la ambigüedad de roles y favorecen un traspaso generacional más ordenado. En este sentido, la profesionalización aparece como un puente entre tradición e innovación, que busca preservar los valores fundacionales al mismo tiempo que fortalece la competitividad y la capacidad de adaptación de la organización.

Desde la perspectiva de la gestión de personas, los resultados de este estudio refuerzan la relevancia estratégica del área de Recursos Humanos en los procesos de profesionalización de empresas familiares. La planificación del traspaso generacional, la clarificación de roles, la construcción de espacios formales de comunicación y el acompañamiento de los actores en contextos de cambio se configuran como funciones clave para sostener la cohesión organizacional y reducir tensiones derivadas de la superposición entre vínculos familiares y laborales. En este sentido, la gestión de personas no se limita a un rol administrativo, sino que adquiere una dimensión articuladora, capaz de facilitar la transición entre modelos organizativos y promover un equilibrio entre tradición e innovación.

De este modo, la profesionalización en empresas familiares se consolida como un proceso organizacional integral, en el que la dimensión humana resulta tan determinante como la estructural, y cuya adecuada gestión se presenta como condición fundamental para la sostenibilidad y continuidad de este tipo de organizaciones.

Bibliografía

Abkowitz, A. (2025). Cómo las empresas familiares están planteándose la sucesión. *This is Capitalism*.

Aranda, M., Torres Ramírez, A., Novoa, J. C., & Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión: estudio de caso. *Nova Scientia*, 14(28), 1–20. <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>

Azkue, I. (2025). Misión y visión. *Enciclopedia Concepto*.

Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2024). *3 de cada 4 empresas en la Argentina son empresas familiares*.

Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Boston: *Harvard Family Business*.

Garay, I., & Lillo, E. (2022). Diversidad generacional y patrón de uso de tecnologías de información y comunicación. *RISTI – Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, (47), 70–83.

Gómez Goldin, P. (2024). Pymes familiares: qué son y por qué importan.

González Toscanini, L. (2021). Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral.

Gross, D., & Scott, S. (2001, 24 de junio). Proceeding with caution. *Time*.

Guezuraga, M. (2021). Profesionalización de la gestión y órganos de gobierno. *Universidad Siglo 21*.

Hernández, M. J. (2019). Las diferencias generacionales y su influencia en la adaptación a los cambios en las organizaciones. Facultad de Economía y Administración.

Juergensmeyer, M., & Anheier, H. K. (2012). *Encyclopedia of global studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Krahn, H., & Galambos, N. (2014). Work values and beliefs of generation X and generation Y. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112.

Kupperschmidt, B. (1998). Understanding generation X employees. *The Journal of Nursing Administration*, 28(12), 36–43.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Tips to help you recruit, manage, and keep generation X employees. *Nursing Management*, 31(3), 58–60.

Lanier, K. (2017). Five things HR professionals need to know about generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290.

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 171–187.

Marshall, J. (2004). Managing different generations at work. *Financial Executive*, 20(5), 18–19.

Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo.

Molinari, P. (2012). *El salto del dueño*. Buenos Aires: Temas Grupo.

Ojeda Paredes, M. J. (2018). Diferencias en la percepción del clima organizacional según grupos generacionales en la ciudad de Cusco.

Pacchioni, H., & Anttuaneth, V. (2020). Coexistencia generacional en las organizaciones. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Perelló Oliver, S. (2009). *Metodología de la investigación social*.

Quesada, R. (2022). Estas empresas se prepararon y lograron sobrevivir a la maldición de la tercera generación. *El Cronista*.

Raffino, E. (2025). Empresa. *Enciclopedia Concepto*.

Rivera González, Á. E. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 44, 93–105.

Rueda, J., & Rueda, M. (2017). Modelo econométrico de éxito para la empresa familiar. *Revista Finanzas y Política Económica*.

Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización como elemento clave del éxito de la empresa familiar.

Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar.

Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.

Steckerl Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*.

Terranova, L. (2020). Industrialización por sustitución de importaciones liviana en Argentina: caracterización de los establecimientos industriales (1930–1955). *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 14(21), 51–68.

Torres, C. (2021). El espacio productivo de la cuenca lechera central argentina y sus paradigmas históricos de desarrollo. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (20), 42–48.