

Investigación

IMPACTO DEL CHOQUE GENERACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Edwin Santamaría-Freire

Máster en Estadística Aplicada, Docente titular
de Facultad de Ciencias Administrativas,
Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador,
edwinjsantamaria@uta.edu.ec

Fernando Silva

Máster en Gestión Estratégica MBA, Docente titular
de Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad
Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, ivanfsilva@uta.
edu.ec

Diana Morales-Barroso

Ingeniera en Diseño Industrial, Estudiante de Maestría
en Administración de Empresas Familiares, Facultad
de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de
Ambato, Ambato, Ecuador, dimary_88@hotmail.com

RESUMEN

La empresa familiar definida como aquella que mezcla roles de propiedad, administración y familia, en su proceso de gestión, presenta cambios a la hora de tomar decisiones debido a desacuerdos entre los miembros de la familia por el hecho de formar parte de diferentes generaciones tienen pensamientos distintos y buscan aplicar sus conocimientos adquiridos a lo largo de su vida, a medida que crece la empresa las nuevas generaciones se aproximan al terreno laboral y los fundadores deben retirarse, pues las características generacionales empiezan a determinar el tipo de gestión empresarial; esto, manejado adecuadamente logra éxito, siempre que sus integrantes mezclen conocimientos con la experiencia de sus predecesores para hacer de las actividades diarias una dinámica productiva que lleve a generar mejores réditos económicos, por ello se estudia las características generacionales que influyen la gestión de la empresa familiar. Por medio de la investigación descriptiva se interpreta la experiencia dentro del marco familiar mediante la recolección de datos y experiencias personales generadas por el choque generacional en la empresa, cuyo análisis se centra en la administración de la primera generación y el comienzo de la segunda, considerando sus características y diferencias ideológicas. Cuyos resultados muestran que existen competencias que comparten entre ambas generaciones como la estrategia, planificación y valores, de lo cual, se concluye que para los nuevos integrantes de la familia es difícil emitir criterio pues no existe disposición del fundador para dejar su cargo y permitir que sus sucesores tomen la gestión de la misma.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar, Continuidad, Choque Generacional, Gestión Empresarial.

Recibido: 10 /04/ 2016

Aceptado: 07/09/2016

ABSTRACT

The family business defined as that which mixes roles of ownership, administration and family in its management process, presents changes when making decisions due to disagreements among family members because they are part of different generations have thoughts Different and seek to apply their knowledge acquired throughout their life, as the company grows the new generations approach the labor field and the founders must retire, as the generational characteristics begin to determine the type of business management; This, properly managed, achieves success, provided that its members mix knowledge with the experience of their predecessors to make daily activities a productive dynamic that leads to generate better economic returns, so we study the generational characteristics that influence the management of the company family. Through descriptive research, the experience within the family context is interpreted through the collection of data and personal experiences generated by the generational shock in the company, whose analysis focuses on the administration of the first generation and the beginning of the second, considering Their characteristics and ideological differences. Whose results show that there are competencies that share between the two generations, such as strategy, planning and values, which concludes that for the new members of the family it is difficult to issue criteria because there is no provision of the founder to leave his position and allow Its successors take the management of it.

KEYWORDS: Family Business, Continuity, Generational Clash, Business Management.

IMPACT OF GENERATIONAL CLASH IN THE MANAGEMENT OF THE FAMILY BUSINESS.

Edwin Santamaría-Freire

Master in Applied Statistics, Lecturer in Faculty of Administrative Sciences, Ambato Technical University, Ambato, Ecuador, edwinjsantamaria@uta.edu.ec

Fernando Silva

Master in Strategic Management MBA, Lecturer in Faculty of Administrative Sciences, Ambato Technical University, Ambato, Ecuador, ivanfsilva@uta.edu.ec

Diana Morales-Barroso

Engineer in Industrial Design, Master Student in Family Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Technical University of Ambato, Ambato, Ecuador, dimary_88@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

“La empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo” (Marciel, 2013, p. 138); También, se puede decir que “es el conjunto de tres sistemas: Familia, Propiedad y Empresa” (Acurio, 2010). Pese a que la relación entre cada generación no siempre es la mejor los fundadores buscan insertar en la empresa a todo miembro de la familia, aunque en ocasiones esto genera conflictos debido a que se implementan puestos de trabajo y ciertos familiares no tienen el interés de formar parte de la empresa, esto también ha llevado a muchas empresas a la quiebra.

Se manifiesta que el choque generacional es el que está marcando los lineamientos de la gestión en la empresa familiar debido a que existen diversos cambios en la estructura administrativa de dichas empresa lo cual afecta directamente a la transformación de sus intereses tales como mejoras en la producción y sobre todo hay que considerar que la secuencia generacional es la que definirá si la empresa sigue a flote o llega a su declive mediante la formación que hayan recibido cada generación y el nivel de conocimientos adquiridos en el transcurso del tiempo, además los fundadores deben estar preparados para soltar las riendas de la empresa (Amat, 2004).

La empresa familiar está ligada al tradicionalismo de los fundadores por tal motivo las nuevas generaciones a pesar de su profesionalización no han podido alcanzar sus objetivos en dichas empresas. Lafuente (2009) menciona que “Las diferencias generacionales afectan todas las dimensiones de la gestión: desde la comunicación, reclutamiento, motivación y retención de empleados, hasta la manera de lidiar con el cambio”; además, se crean conflictos en la gestión de personal, especialmente en el trato a los empleados entre generación y generación (Rivanda & Carvalhal, 2013).

A pesar del aporte que las empresas familiares hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo, son pocas las que sobreviven al paso de segunda y tercera generación, esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el pago de impuestos sucesores, las trampas familiares, los conflictos que se presentan por la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial” (Betancourt & Gomez, 2012).

Los miembros de cada generación deberán tomar el liderazgo empresarial, lo que conlleva al conflicto con el fundador, debido a la confusión de roles se está mezclado las discusiones domésticas con la empresa y viceversa; además, no existe buena comunicación entre los miembros de la empresa en relación a la gestión que cada integrante representa en la institución, por otro lado están los diferentes valores y formas de afrontar los aspectos de la vida que afectan negativamente a la eficiencia empresarial sin el adecuado marco relacional.

Lo mismo sucede con las nuevas generaciones, las mismas que adquieren conocimientos, pero en el área laboral no tienen experiencia, por lo cual no tienen habilidad para tratar con el recurso humano pese a que en muchos de los casos no tienen profesión, están más capacitados y con la experiencia suficiente para sugerir criterio, los nuevos integrantes de la familia antes de ingresar en la empresa deben trabajar en otras instituciones donde ganen experiencia y ésta pueda ser aplicada en la empresa familiar, con el afán de que el trabajo empírico de los fundadores deje de ser un obstáculo y se conviertan en un ente flexible que permita adquirir tecnología de punta la misma que estará ligada a la innovación de productos y a la generación de mayor ganancia y competitividad en el mercado de lo cual se plantea; ¿Cómo impacta el choque generacional en la gestión de la empresa familiar? Respuesta que se busca a través del objetivo: determinar las características generacionales involucradas en la gestión de la empresa

familiar.

Empresa Familiar

“La empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo. (Marciel, 2013); También se puede decir que “es el conjunto de tres sistemas: Familia, Propiedad y Empresa” (Acurio, 2010, p. 18) así mismo, “La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional” (Tapies, 2011).

“La Empresa familiar como organización empresarial, ocupa hoy en día un lugar relevante, no solo en la cantidad de entidades que conforman el quehacer económico, sino a nivel de preocupaciones dentro de las esferas gubernamentales y cámaras empresarias” (Mucci & Tellería, 2004), constituyéndose en la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y constituyen un elemento de cohesión social. Son sin duda la base de nuestro sistema productivo y económico (Domínguez, 2012).

“La incertidumbre derivada del incipiente marco legal y el riesgo asociado al comercio contribuía a que la forma predominante se relacionase con los lazos familiares en el mundo de los negocios, siendo la familia una fuente de capital físico y humano en la que existía una confusión total y una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, igual que entre el capital y el patrimonio de los propietarios” (Basco, et al., 2006).

Entre los que dirigen un negocio familiar en forma simultánea frustrante y comprensible son notoriamente reservados y por lo general no dan la bienvenida en sus empresas con fines de investigación, incluso los foráneos bien intencionados que están preparados para garantizar la confidencialidad. Empresa familiar puede representar el determinante común más bajo por razones similares

a las empresas investigadas”. (Neubauer & Lank, 2016)

La propiedad de las empresas y los círculos de la familia pueden crear una instantánea de cualquier sistema de negocio de la familia en un momento determinado, esto puede ser muy valioso como primer paso en la comprensión de la empresa. (Gersinck, et al., 1997)

Gestión de la Empresa Familiar

La gestión en la empresa familiar tiene puntos clave para alcanzar el éxito tales como planificación, agilidad y flexibilidad, responsabilidad social y calidad, etc. Además, consideramos el modelo de los tres círculos ya que es el más difundido a la hora de explicar la teoría de las empresas familiares. (Anáhuac, 2013)

“Las empresas de gestión familiar se caracterizan típicamente como empresas que renunciar a proyectos de innovación no rentables en cuanto se revelan a ser así y que no insisten en continuar con ellos. Los gestores de la familia también pueden ser consciente de que, si la empresa familiar no toma riesgos, apostando decididamente en sus resultados de innovación tecnológica para obtener un rendimiento adecuado en el entorno cambiante actual, que en realidad puede ser más asunción de riesgos y pueden poner en peligro la preservación de su dotación socioemocional.” (Soto, et al., 2016)

La empresa familiar tiene muchos retos de lo que resalta la profesionalización de los miembros de la familia para que la gestión de la empresa encaminada al crecimiento del negocio se refleje en los resultados contables y que dejen de ser de carácter teórico y empírico (Folle, 2014).

El crecimiento como objetivo estratégico en la empresa familiar no ha sido investigado a fondo pese a la necesidad de conocimientos sobre el tema es por eso que varios autores han llegado a la conclusión de que el análisis estratégico como misión, visión y objetivos

son de mucha importancia en la gestión de la empresa familiar para que la toma de decisiones sea productiva y se posicionen al mismo nivel que la competencia; de ahí que “la empresa familiar aporta determinados valores que contribuyen no sólo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la trasmisión de valores éticos de una a otra generación” (Empresas, 2008).

La planificación a largo plazo tiene dos alternativas posibles, pero se sugiere que la elaboración de un cuadro a medio plazo ayudaría a enfrentar cambios repentinos y nos convertirá en un ente más organizado. “Es frecuente subestimar la magnitud y la importancia de este sector de la industria. El éxito obtenido por los managers en la gestión de las empresas familiares determina los rendimientos de la mayor parte de la actividad comercial” (Gersinck, et al., 1997).

Al ser dueño de la empresa no necesariamente hablamos de que posea los conocimientos suficientes de dirección y gestión; es por esto que si no contamos con un administrador profesionalmente calificado se debe buscar asesoría externa o una persona no perteneciente al grupo familiar (Domínguez, 2012), en esta línea, Santamaría (2016) considera que promueven su expansión y señalan la necesidad de atraer y retener directivos que no sean de la familia para con esto crear flexibilidad y organización en cuanto a la gestión del talento humano ya que es importante que la comunicación en la empresa sea estratégica y ayude al mejoramiento continuo de la producción.

El modelo de empresa familiar está compuesto por tres sub escalas: poder, que marca la influencia de la familia en la propiedad, la gestión y el gobierno de la compañía; experiencia, que mide la implicación de la familia a través del número de miembros y generaciones de la familia con participación activa en el negocio; cultura que mide el compromiso de la familia con la empresa y

su implicación en los valores de la misma (Anguita, et al., 2003).

Choque Generacional

Una generación en el sentido sociológico es el período de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles. De la misma forma, las nuevas generaciones crean nuevas identidades y nuevas posibilidades de acción. Por lo tanto, las generaciones sociológicas no se siguen las unas a las otras sobre la base de una cadencia temporal reconocible establecida por una sucesión de generaciones biológicas. (Leccardi & Feixa, 2011)

En los encuentros familiares se abordan cuatro dimensiones temáticas: la social, la internacional, la asesoría externa y el liderazgo entre otras cosas; además, la visión intelectual anticipó a las aportaciones teóricas que otros pensadores hicieron al estudio de la empresa familiar al considerarla como un sistema, y al paradigma de la gestión del conocimiento (Gersinck, et al., 1997). Desde el ámbito empresarial, en la mayoría de las economías tiene lugar un importante cambio generacional, y los miembros de la siguiente generación están mejor preparados, pueden ser tan emprendedores como lo fueron sus predecesores y están en disposición de utilizar los conocimientos adquiridos en favor de la longevidad de sus empresas (Basco, et al., 2006).

Se puede decir también, que la empresa familiar busca que la siguiente generación la siga manejando, pero en la práctica esto no siempre se cumple pese a que en nuestro país no existe un porcentaje de propiedad que delimite al grupo familiar (Rodríguez, 2015). Tanto en la familia como en la empresa deben existir lineamientos los mismos que reflejen normas de respeto y al mismo tiempo se deben disciplinar a cada uno de los miembros de la familia para que exista cooperación entre sus miembros, ya que el cambio generacional marca el tiempo de vida de la empresa y su continuidad está basada en la actitud

que presentan los integrantes de la misma debido a que su matriz productiva en ocasiones obstaculiza su estabilidad laboral.

La razón fundamental por la que una empresa familiar es diferente al resto de las organizaciones está dada por el solapamiento de roles que se da entre la familia y la empresa. Las ambigüedades de funciones, dadas cuando las tareas y responsabilidades no están claramente identificadas y, peor aún, las contradicciones de éstas (padre y director general trabajando con el hijo y empleado), dificultan la relación laboral, pese a su talento y buena voluntad (Doderó, 2011).

El ciclo generacional de las empresas muestra que, “el 80% de empresas familiares son de primera generación, el 18% son de segunda, de las cuales el 1.5% son administradas por personas ajenas a la empresa y solo el 0.4% llega a la tercera generación” (Santamaría, 2014), a medida que una nueva generación se aproxima al terreno laboral, las generaciones mayores se retiran y los roles tradicionales empiezan a cambiar, cada generación se prepara para tomar su posición en la empresa y genera un impacto generacional en el lugar de trabajo.

El paso de generación a generación a puesto a varios autores desde hace tiempo atrás a pensar en el porqué de la duración o caída de diversas empresas de lo cual se concluye en que los fundadores no están preparados para dejar la empresa y que de la misma manera muchos de los sucesores no tienen los suficientes conocimientos para ponerse al frente de una institución a la que debe mantener a flote y hacerla crecer mediante estrategia administrativas y sobre todo de la mano con la innovación de productos y tecnología.

Es importante destacar la influencia que tienen los valores corporativos y de los fundadores, ya que al interior de la empresa fomentan el sentido de compromiso entre los empleados y hacia el exterior se convierten en elementos de referencia que generan ventajas competitivas en el mercado, el espíritu de la familia determinará, en gran

medida, las actitudes, normas y valores dominantes en la empresa. Los valores que los miembros de la familia expresen se convertirán en un objetivo común para los empleados y ayudarán a que estos se identifiquen y se comprometan (Garza, et al., 2011).

El fundador, su influencia es decisiva en la formación de la cultura de su organización, integrada por valores, creencias y normas de conducta que provienen del ambiente familiar. Así mismo se considera que no siempre es buena la actitud del fundador ya que no quiere sentirse desplazado de sus funciones y necesita que su legado sea transmitido.

Sucesores, es importante mencionar que en muchos de los casos las generaciones siguientes al fundador no están capacitados para dirigir la empresa por tal motivo se exige que tomaran experiencia en otras empresas similares, y si el caso fuera que los sucesores no tienen la edad para tomar decisiones y responsabilizarse del negocio es mejor buscar asesoría externa (Acurio, 2010)

2. MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación se utiliza el enfoque cualitativo que trata de comprender la naturaleza del ser, la experiencia vivida a través de la ventana del lenguaje; donde, se sigue un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis (Arias, 2012). Dentro de lo cual la investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la situación actual, y la composición o procesos de los fenómenos, siendo lo adecuado, el diseño transversal donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Gómez, 2006).

Al estudiar la empresa se tomó como población a los propietarios de las empresas familiares de tamaño mediano y pequeño, de lo cual se distribuye la muestra entre los fundadores, los hijos y familias de ellos, siempre que estén involucrados en la empresa, teniendo acceso

a 120 empresas del sector.

Se aplicó la encuesta mediante la entrevista a los miembros de la familia lo que facilitó la recolección de información enmarcando así lineamientos específicos entre las generaciones ya que esto generó debate entre los integrantes de la familia, expresado en la tabla 1 que contiene las dimensiones en variables.

Una vez realizada la encuesta se tabularán los resultados y con su interpretación se llegará a las conclusiones respectivas de la investigación.

3. RESULTADOS

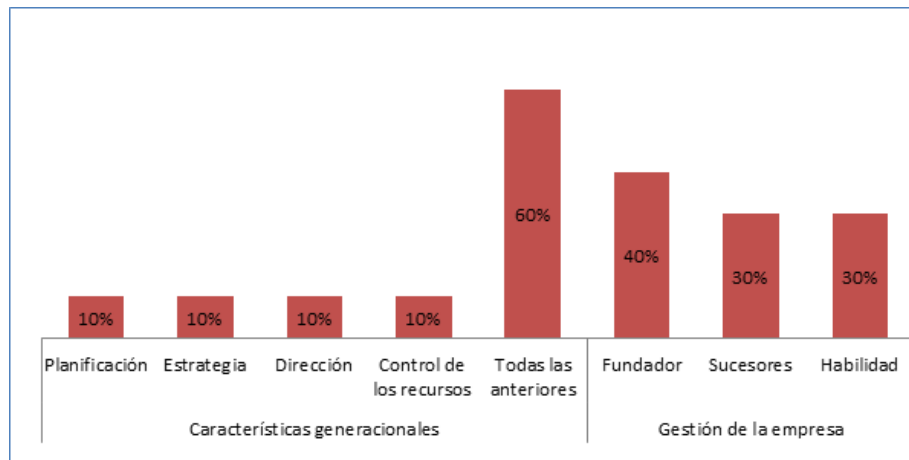
En la figura 1, se analizarán las características generacionales y la gestión en la empresa como pilar fundamental las habilidades de los fundadores y sucesores de la misma.

Tabla 1
Dimensionamiento de variables

| | |
|---------------------------------------|--|
| Choque Generacional | Generaciones Continuidad Generacional Gestión de los Fundadores |
| Gestión de la Empresa Familiar | Capacidad Decisiones de la familia Planificación estratégica |

Elaborado por: Autores.

Figura 1.
Características generacionales, Gestión de la empresa.



Elaborado por: Autores.

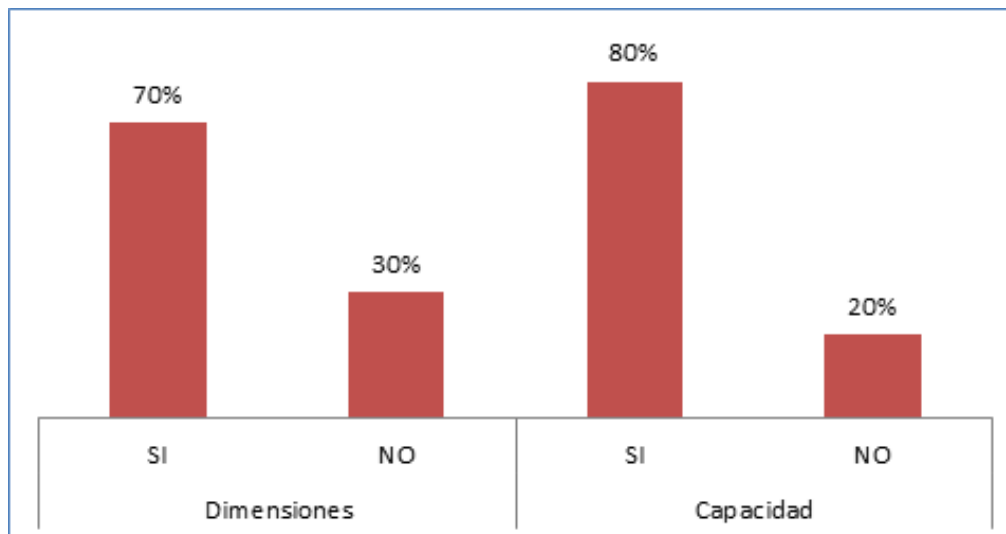
La administración de la primera generación está en marcha y la segunda está preparada para tomar la gestión de la empresa, a pesar de los conflictos que se generan por el choque entre los miembros de la familia debido a la mezcla de los problemas tanto familiares como empresariales se considera que las características de cada uno de los integrantes de la familia están involucradas en la gestión de la empresa familiar lo cual mediante su planificación estratégica a ayudado a mejorar el ambiente laboral. Se consideran igual de relevantes todos los elementos de la gestión, por ello, formación integral de la nueva generación hace posible el crecimiento organizacional.

La figura 2 representa las dimensiones y capacidad de los sucesores para dirigir la empresa; donde, las diferencias generacionales y su capacidad de dirigir

la empresa en lo que señala que dichos factores afecten debido a la manera de pensar y el proceso de especialización de las nuevas generaciones los mismos que no siempre coinciden con las ideologías de los fundadores lo que crea conflicto al ser las generaciones futuras las interesadas en ocupar el cargo de sus predecesores.

Las empresas enfrentan divergencia en la toma de decisiones, entre las experiencias de los fundadores y la incursión de nuevos conocimientos, de ello las empresas buscan aprovechar dichos elementos que se reflejan desde la gestión de la empresa y manejo del recurso humano de la organización.

Figura 2
Dimensiones y Capacidad para dirigir la Empresa

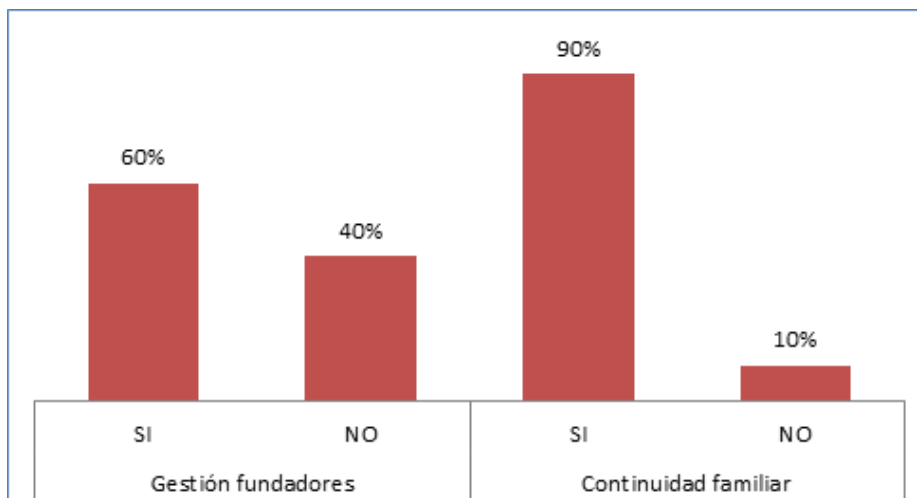


Elaborado por: Autores.

En la figura 3 se aborda la gestión de los fundadores en el negocio familiar, donde se presenta la percepción del negocio familiar y su dependencia del pensamiento de cada generación debido a la gestión de los fundadores de la empresa, en lo cual el 60 % de los encuestados están de acuerdo con dicha gestión, al mismo tiempo

el 90% considera que la empresa debe continuar con estructura familiar, transmitiendo su pensamiento a las nuevas generaciones para incrementar los resultados económicos. Es decir, es necesario que la familia mantenga sus principios y valores para que la empresa continúe luego de la transición.

Figura 3
Gestión de los fundadores, Negocio Familiar.



Elaborado por: Autores.

4. CONCLUSIONES

Las empresas familiares están representadas por sus fundadores, las siguientes generaciones deben seguir un proceso disciplinado para tomar decisiones dentro de la empresa, las mismas que deben priorizar planificación, estrategia, dirección y control, haciendo necesario que sus conocimientos sean acordes a la formación académica.

El liderazgo de la empresa familiar está ligado con la figura del fundador, por lo cual las nuevas generaciones deben buscar su espacio para creación de valor dentro

de la organización y manejo del recurso humano que permita la integración del mismo a la organización.

La empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo (Marciel, 2013). La empresa forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo, para que exista continuidad en un negocio debe existir la disposición del fundador para dejar su cargo y permitir que las nuevas generaciones tomen la gestión de la

misma, de la mano con la innovación de productos y tecnologías aplicables al negocio.

La mayor parte de la evidencia empírica que soportan las empresas familiares se caracterizan por el limitado uso de sistemas de control de gerencia (Duréndez, et al., 2010), así se denota que las empresas siguen los modelos de los fundadores, sin conocer principios de administración lo que dificulta el ingreso de nuevas generaciones.

La habilidad de los fundadores se ha reflejado en los resultados productivos de la empresa, por lo cual depende del pensamiento del fundador que genera conflictos entre las generaciones que están dentro de la empresa.

La incursión de las nuevas generaciones a la empresa debe ser programada y con el respaldo de la familia de modo que los conflictos se minimicen, incrementando la potencialidad de la organización por la incursión de nuevos sistemas de gestión de los recursos disponibles de la organización.

En futuras líneas de investigación se debe analizar los tiempos necesarios para la transición de funciones intergeneracionales en relación al desempeño de las empresas, buscando los tiempos óptimos para este proceso.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acurio, Fernanda, 2010. Modelo de gestión administrativa para la transición de la primera a la segunda generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Amat, J., 2004. La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Anáhuac, U., 2013. The family business in Mexico. Current status of research. Contaduría y Administración, 58(2), p. 135–171.

Anguita, Juan, Repullo, José & Donado, José, 2003. La Encuesta como técnica de investigación. Aten Primaria, pp. 527-538.

Arias, Fiddias, 2012. Introducción a la metodología científica. Caracas: Texto C.A.

Basco, Rodrigo, García, Jesús & Pérez, María, 2006. Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Madrid: Thomson.

Betancourt, Bernardo & Gómez, Gonzalo, 2012. Empresas familiares multigeneracionales. Entramado. Dodero, Santiago, 2011. Cuando familia y empresa entran en conflicto. [En línea].

Domínguez, Ignacio, 2012. La empresa familiar, su concepto y delimitación jurídica. España: Catedra Prasa. Duréndez, Antonio, Guijarro, Antonia M. & Lema, Domingo, 2010. Innovative culture, management control systems and performance in small and medium sized Spanish family firms. Innovar Journal, pp. 137-153.

Empresas, Dirección General de Pequeñas y medianas, 2008. Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Madrid: Graymo S.A.

Folle, C., 2014. La profesionalización de la empresa Familiar. Revista de Negocios del IEEM, Junio.p. 9.

Garza, María Isabel de la; Medina, José Melchor; Jiménez, Karla Paola, 2011. Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. Cuadernos de Administración, pp. 315-333.

Gersinck, Kelin; Jhon Davis, Marion McCollom; Lansberg, Ivan, 1997. Generation to generation life cycles of the family business. Boston, Massachusetts: s.n.

Gómez, Marcelo, 2006. Introducción a la metodología de la investigación científica. Argentina: Brujas.

Lafuente, Florencia, 2009. Choque de generaciones: Del conflicto a la acción. WOBI Magazine.

Leccardi, Carmen & Feixa, Carles, 2011. El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. Última década.

Marciel, Argentina, 2013. La empresa familiar en México, situación actual de la investigación. Contaduría y Administración, 58(2), pp. 135-171.

Mucci, Oscar & Tellería, Elba, 2004. Empresas familiares. Mar de Plata: Departamento de servicios gráficos de la Unmdp.

Neubauer, Fred & Lank, Alden, 2016. The Family Business: Its governance for sustainability. Inglaterra: Springer.

Rivanda, Teixeira & Carvalho, Felipe, 2013. Sucesión y conflictos en empresas familiares, estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. Estudios y Perspectivas en Turismo, 22(5), p. 854 – 874.

Rodríguez, Viviana, 2015. Modelo de gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas familiares del sector económico industrias manufactureras de la ciudad de Cuenca. Cuenca: s.n.

Santamaría, Edwin, 2014. La Estructura de la Familia Empresaria y las Repercusiones en la Sucesión de las Empresas de la Provincia de Tungurahua, Ecuador. Loja, Universidad Técnica Particular de Loja, pp. 1-20.

Santamaría, E., 2016. Legal structure of family business and the impact on conflict resolution. Barcelona, ISCDBU - Universidad de Barcelona, pp. 9-14.

Soto, Julio, Manzaneque, Montserrat & Rojo, Alfonso, 2016. Technological Innovation Inputs, Outputs, and performance the moderating role of family involvement in management. Family Business Review.

Tamayo, Mario, 2004. El proceso de la investigación científica. México: Limusa S.A.

Tapiés, Josep, 2011. Empresa familiar un enfoque multidisciplinar. Universia business review.

