

LA INCORPORACIÓN DE LAS NUEVAS GENERACIONES A LAS PyMES
DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

XIII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa
“PyMES: emprendimiento e innovación”

CABA, 29 y 30 de junio de 2017

Dra. CP. Julia Zentner

SUMARIO

- 1. INTRODUCCION**
- 2. ANTES Y AHORA**
 - 2.1. La generación “Y”**
 - 2.1.1. Conozcamos a esta generación**
 - 2.1.2. Motivación para el ingreso**
- 3. ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS A CONSIDERAR**
 - 3.1. ¿Cadetes o gerentes?**
- 4. BREVE CONCLUSION**

1. INTRODUCCIÓN

Es usual que se realicen comparaciones entre las empresas y los organismos vivos y que se establezcan similitudes entre el funcionamiento de los distintos sistemas y órganos del cuerpo humano y el de las diferentes áreas de la organización.

Los seres vivos y, en especial los humanos, tenemos un ciclo de vida que comienza con nuestro nacimiento y atraviesa diversas etapas de desarrollo, crecimiento, adultez y, si la salud y suerte nos acompaña, vendrá la vejez y la muerte. Tenemos la posibilidad de trascendencia a través de nuestros hijos y de nuestras obras, pero a pesar de que la expectativa de vida es cada vez mayor, nuestra posibilidad de permanencia física en la empresa tiene un límite dado por el retiro o el fallecimiento.

Un porcentaje importante de Pequeñas y Medianas empresas no logra superar exitosamente sus primeros años de vida, pero existe una cantidad cuya existencia se prolonga más allá de la de sus propietarios. La continuidad es posible a través de la incorporación de las nuevas generaciones. Pero esta circunstancia comenzó a gestarse muchos años antes, cuando se produjo el ingreso a la firma de los que un día serán los sucesores.

El estilo de vida, las costumbres y las estructuras familiares cambiaron notablemente en los últimos cincuenta años y estos cambios impactan también en las Pymes familiares. Sin embargo, hay cosas que no cambian. José María Quirós (1) afirma: “Los años traen el ingreso al negocio de las generaciones más jóvenes. La inclusión de los hijos (y de los hijos de los hijos) constituye una oportunidad para la continuidad futura de la empresa”.

Este trabajo intenta describir las características de las nuevas generaciones a tener en cuenta al momento de su incorporación y algunas propuestas para que su resultado sea exitoso.

2. ANTES Y AHORA

Al ritmo de los avances tecnológicos, las estructuras familiares y sus costumbres muestran cambios notables en las últimas cinco décadas. Y así como la Pyme debió incorporar la tecnología para asegurar su permanencia en el mercado, la variación en el estilo de vida y las conductas de las nuevas generaciones son motivo de atención para lograr su ingreso de forma positiva.

Hasta no hace mucho, la incorporación de los hijos a la empresa era un hecho natural, que pocas veces se ponía en discusión. Se imponía el mandato familiar de trabajo conjunto. Sin embargo, ya no es así y esto plantea desafíos que en definitiva resultan provechosos para el futuro de la empresa si se los encara desde una perspectiva que requiere reconocer la situación actual y asumir estrategias acordes si se desea asegurar la continuidad de la Pyme.

2.1. La generación “Y”

La generación “Y” es la que conforma la mayor parte de los que en estos momentos están en condiciones de ingresar a las empresas familiares. En el mundo, es la generación más numerosa de la historia, 2.300 millones de personas.

En Argentina, según datos del Censo Nacional de 2010, y llevando la información al año 2017, los que al día de hoy tienen entre 17 y 37 años (que 2010 tenían entre 10 y 30 años) ascienden a 13.5 millones de personas, que representaban el 33.6% de la población total de 2010 (algo más de 40 millones de habitantes) según el INDEC, que se puede observar en el cuadro 1 del Anexo.

2.1.1. Conozcamos a esta generación

El diseño de estrategias exitosas requiere el conocimiento previo de las características que identifican a la generación “Y”. Según Paula Molinari (2) “...la Generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones.”. La autora considera que, de esta manera, se forman con la convicción de que su participación en las decisiones es un derecho adquirido.

La generación anterior vivió los avances tecnológicos pero los “Y” nacieron ya en ese entorno tecnológico, son los “nativos digitales” y esto impacta en su forma de pensar, de ver la vida y, en consecuencia, en su enfoque del mundo laboral y de su inserción en él.

Quienes les anteceden pensamos de manera secuencial, en cambio, los nativos digitales incorporaron la tecnología desde su nacimiento y esto hace que procesen información en simultáneo, y tengan variados focos de atención a la vez. Esto condiciona su accionar en muchos casos.

Molinari(2) señala diez características de esta generación que resulta interesante analizar en cuanto a su impacto en el tema que nos convoca:

1. Impacientes: odian las demoras de cualquier tipo.
2. Flexibles al cambio: no temen al cambio, al contrario, lo buscan y se adaptan rápidamente
3. Innovadores: la tecnología está incorporada en sus pensamientos y esto los lleva a innovar.
4. Eficientes: el uso de la tecnología los lleva a obtener resultados con menor esfuerzo, recursos y tiempo.
5. Valoran las relaciones personales: e invierten en mantenerlas y desarrollarlas; les genera incomodidad el trato profesional y distante.
6. Escépticos: desconfiados, no creen en promesas sino en hechos. Son pragmáticos.
7. Resilientes: pueden enfrentar situaciones negativas y seguir adelante.
8. Espontáneos: expresan lo que sienten sin filtro.
9. Tolerantes: pueden estudiar y trabajar en equipos multiculturales.
10. Amantes de la justicia: no la individual sino la justicia para todos. No toleran inequidades ni favoritismos.

Si bien en este trabajo nos centramos en esta generación como sucesora en las empresas, también constituyen la mayoría de los colaboradores actuales de las mismas y comparten sus características, tema que resulta de interés para tratar en otra oportunidad.

2.1.2. Motivación para el ingreso

Otrora el motor impulsor de las decisiones sobre el ingreso o no a la empresa estaba en los padres y abuelos y, como contrapartida existía un mandato referido a la obligación de cumplir, que se encontraba de alguna forma naturalizado. Las generaciones anteriores poseen cualidades muy diferentes. Hoy, y debido a que se extendió la expectativa de vida y los mayores continúan desarrollando actividades laborales más allá de la edad jubilatoria, existe la posibilidad de que coexistan en las empresas familiares, integrantes que pertenecen hasta a cuatro grupos de características disímiles. Los tres primeros se encuentran ya afianzados y el cuarto, que es objeto de este trabajo, en algunos casos ya se encuentra trabajando en la empresa y en muchos otros, está pronto el proceso de incorporación.

- Tradicionalistas, a los nacidos antes de 1945
- Baby Boomers, a los que nacieron entre 1945 y 1964
- La Generación “X”, nacidos entre 1965 y 1980
- La Generación “Y”, nacidos entre 1980 y 2000

Como mencionamos, existen profundas diferencias en las expectativas, valores y objetivos de las distintas generaciones. Resulta interesante caracterizarlas para así elaborar, a partir de las diferencias generacionales, un espacio de percepción de las perspectivas que se abren para un arribo auspicioso a la empresa. Los Tradicionalistas, en general presentan conductas austeras y creen que los logros se obtienen con esfuerzo. Desean que sus hijos y nietos se eduquen y valoran el trabajo como medio de vida, el orden, el respeto y la disciplina. Los Baby Boomers, fueron criados por los anteriores, pero tienen diferente participación en la vida familiar y en la sociedad. La televisión y la publicidad influyó en sus vidas y se observa un cambio del rol de la mujer en esta generación. Como consecuencia de las creencias de sus padres, hay un mayor acceso a la enseñanza, siendo en muchas familias la primera generación que logra el acceso a la Universidad. La generación X es en general más individualista, creció conviviendo con cambios tecnológicos que influyeron en su vida diaria, al igual que el acceso a la información masiva, en un contexto de globalización cultural y económica.

La motivación es diferente para cada uno de estos grupos y, en el caso de la generación “Y”, resulta necesario encontrar los resortes de esa motivación, teniendo a la vista sus características peculiares. Ya no se trata de obligación sino de seducción. Quirós (1) expresa al respecto: “Sin el ingreso de las nuevas generaciones las posibilidades de una continuidad se reducen significativamente. Si bien los jóvenes ya encuentran una trayectoria trazada, no necesariamente la siguen tal como fue marcada por los mayores”.

En el caso de la generación “Y” es de esperar que deseen efectuar un cambio profundo y veloz debido a su impaciencia, su necesidad de cambio constantemente buscado y su capacidad para la innovación tecnológica. Sin embargo, la empresa, pensándola globalmente, no es un laboratorio de pruebas que pueda arriesgarse a errores que la lleven a una situación difícil de

recomponer. La función de los mayores consiste en encontrar el sano equilibrio que permita dar un marco de contención a las expectativas de los jóvenes y permitirles experimentar y desarrollarse sin desmotivarlos, pero con el cuidado de no exponer a riesgos a la organización.

3. ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS A CONSIDERAR

Cada empresa y cada familia posee sus particularidades, y es probable que algunos integrantes trabajen en la empresa familiar y otros no. De todas maneras, cuando se decide el ingreso de las nuevas generaciones, hay temas en común a tener en cuenta. Algunas cuestiones que se plantean y resultan de capital importancia se encuentran íntimamente relacionadas como, por ejemplo:

- a) La formación académica de los futuros ingresantes
- b) El desempeño en trabajos fuera de la empresa antes de incorporarse a la empresa familiar
- c) La posición que ocuparán en la empresa al inicio
- d) El plan de carrera al que podrá acceder a futuro

En las empresas unipersonales en origen, los involucrados son hijos e hijas y, muchas veces, yernos y nueras. En las sociedades, el número de posibles ingresantes se multiplica. Estos temas, en la actualidad, frecuentemente forman parte de acuerdos que se plasman en un *Protocolo Familiar*, sobre todo en el caso de sociedades.

3.1. ¿Cadetes o gerentes?

Asiduamente escuchamos a algún empresario comentar que un hijo debe ingresar “desde abajo”, (como ingresó él) e ir ganándose el lugar. Otros, en el polo opuesto, opinan que el hijo del dueño no puede ubicarse menos que en una gerencia. Son posturas muy extremas que en pocos casos dan resultado.

Podríamos pensar, dependiendo por supuesto del tamaño de la empresa y rubro, y de la edad, formación y experiencia del ingresante (tema que se tratará en el siguiente punto), en crear, diseñar o separar una unidad de negocio que no represente ningún riesgo empresario y ponerla a su cargo, con objetivos medibles. Es muy importante realizar un seguimiento de las mediciones. Jorge Hembra (3) opina al respecto que “La incorporación de los más jóvenes puede ser una oportunidad para diversificar el negocio, para desarrollar nuevos servicios, productos o unidades de negocio, aprovechando la formación y la iniciativa de los más jóvenes”. Y agrega que es conveniente que este proceso se realice mientras los actuales dirigentes de la empresa se encuentran en la plenitud de sus capacidades de liderazgo y gestión.

4. BREVE CONCLUSIÓN

Las Pymes familiares cuentan con una oportunidad única de permanencia en el tiempo a través de la incorporación de las nuevas generaciones. Es una cuestión que requiere dedicación y contar con estrategias que contemplen las

necesidades y aspiraciones de ambas partes para que el resultado no sea otro que el éxito.

ANEXO

Cuadro 1

| EDAD | POBLACIÓN TOTAL | SEXO | | ÍNDICE DE MASCULINIDAD |
|--------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| | | Varones | Mujeres | |
| TOTAL | 40.117.096 | 19.523.766 | 20.593.330 | 94,8 |
| 0-4 | 3.337.652 | 1.697.972 | 1.639.680 | 103,6 |
| 0 | 685.357 | 349.040 | 336.317 | 103,8 |
| 1 | 670.843 | 341.082 | 329.761 | 103,4 |
| 2 | 673.512 | 342.283 | 331.229 | 103,3 |
| 3 | 648.071 | 329.846 | 318.225 | 103,7 |
| 4 | 659.869 | 335.721 | 324.148 | 103,6 |
| 5-9 | 3.381.219 | 1.717.752 | 1.663.467 | 103,3 |
| 5 | 676.130 | 343.450 | 332.680 | 103,2 |
| 6 | 678.907 | 344.980 | 333.927 | 103,3 |
| 7 | 676.214 | 343.350 | 332.864 | 103,2 |
| 8 | 672.139 | 341.649 | 330.490 | 103,4 |
| 9 | 677.829 | 344.323 | 333.506 | 103,2 |
| 10-14 | 3.503.446 | 1.779.372 | 1.724.074 | 103,2 |
| 10 | 710.409 | 360.737 | 349.672 | 103,2 |
| 11 | 688.510 | 350.484 | 338.026 | 103,7 |
| 12 | 689.332 | 351.253 | 338.079 | 103,9 |
| 13 | 678.273 | 342.560 | 335.713 | 102,0 |
| 14 | 736.922 | 374.338 | 362.584 | 103,2 |
| 15-19 | 3.542.067 | 1.785.061 | 1.757.006 | 101,6 |
| 15 | 718.635 | 362.748 | 355.887 | 101,9 |
| 16 | 697.940 | 353.088 | 344.852 | 102,4 |
| 17 | 694.855 | 350.634 | 344.221 | 101,9 |
| 18 | 713.609 | 359.286 | 354.323 | 101,4 |
| 19 | 717.028 | 359.305 | 357.723 | 100,4 |
| 20-24 | 3.300.149 | 1.648.456 | 1.651.693 | 99,8 |
| 20 | 696.027 | 349.212 | 346.815 | 100,7 |
| 21 | 650.966 | 325.664 | 325.302 | 100,1 |
| 22 | 649.364 | 324.165 | 325.199 | 99,7 |
| 23 | 650.536 | 323.799 | 326.737 | 99,1 |
| 24 | 653.256 | 325.616 | 327.640 | 99,4 |
| 25-29 | 3.130.509 | 1.552.106 | 1.578.403 | 98,3 |
| 25 | 628.076 | 311.955 | 316.121 | 98,7 |
| 26 | 609.056 | 302.205 | 306.851 | 98,5 |
| 27 | 610.980 | 303.535 | 307.445 | 98,7 |
| 28 | 649.280 | 321.564 | 327.716 | 98,1 |
| 29 | 633.117 | 312.847 | 320.270 | 97,7 |

Cuadro P2. Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

Fuente: INDEC. http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp

BIBLIOGRAFÍA

- (1) QUIROS, José María. "Etapas de la PyME. Transforme su esfuerzo en inteligencia directiva". Ed. Díaz de Santos. Madrid. 2012.
- (2) MOLINARI, Paula. "Turbulencia Generacional". Editorial Temas. Buenos Aires. 2011.
- (3) HAMBRA, Jorge O. "6 Claves para convivir en la empresa familiar". En <http://www.buenosnegocios.com/notas/50-6-claves-convivir-la-empresa-familiar>