

# **LA GENERACIÓN Y FRENTE AL DESAFÍO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Área V: Administración

Tema 3b: La generación Y. Su impacto en las organizaciones.

20° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas

Salta, 29, 30 y 31 de Octubre de 2014

**Lic. Diego Caso**

Av. España 509 – 1° piso – ofcs 3 y 4 – Ciudad Mendoza

Tel. 0261 156272144

diego.caso@ar.pwc.com

diegoraulcaso@gmail.com

# **LA GENERACIÓN Y FRENTE AL DESAFÍO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Área V: Administración

Tema 3b: La generación Y. Su impacto en las organizaciones.

20° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas

Salta, 29, 30 y 31 de Octubre de 2014

## Índice

1. Introducción
2. La generación Y
  - 2.1. Delimitación de las generaciones
  - 2.2. Caracterización de la generación Y
  - 2.3. Conclusiones a la primera parte
3. El recambio generacional en la empresa familiar
  - 3.1. La empresa familiar. El recambio generacional versus la sucesión
  - 3.2. Características de un recambio generacional exitoso
    - 3.2.1. Los sucesores deben contar una voluntad personal de continuar
    - 3.2.2. Los valores pueden variar de una generación a otra, pero deben compartir la visión
    - 3.2.3. Problemas de autoridad y delegación entre hermanos/primos
    - 3.2.4. Comunicación y temas tabúes
    - 3.2.5. La nueva vieja organización y la retribución económica
  - 3.3. Conclusiones de la segunda parte
4. Conclusiones sobre la generación Y en el recambio generacional
  - 4.1. El choque generacional
  - 4.2. La visión de la generación Y aplicada al recambio generacional
5. Conclusión general
6. Bibliografía

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto el determinar cómo las características de la generación Y (también denominada “millennials”) pueden impactar en el recambio generacional en la empresa familiar. Nuestra hipótesis es que las particularidades de la generación Y deja profundos desafíos en el recambio generacional de las empresas familiares. Por desafíos entendemos bondades de la generación Y en las cuales apalancarnos para el recambio generacional en las empresas familiares y cambios sociales y culturales de esa misma generación a los que deberemos adaptarnos.

A efectos de poder demostrar la hipótesis propuesta, hemos decidido separar este trabajo en tres partes, comenzando con un detallado análisis de la generación Y, sus características como fenómeno global y particularidades locales. Posteriormente analizaremos los enfoques tradicionales del recambio generacional en la empresa familiar, analizando, cómo se relacionan las características del recambio generacional con las aspiraciones y cualidades de la generación Y. En la última parte, concluiremos con la relación entre las dos primeras partes.

## ABSTRACT

This study aims to determine how the characteristics of Generation Y (also called "millennials") may impact the generational change in the family business. The hypothesis is that the characteristics of Generation Y determine profound challenges on the generational change in family firms. By challenges we mean positive aspects of Generation Y to leverage the succession plan in the family business and social and cultural changes of the same generation to which we must adapt.

In order to probe the proposed hypothesis, we have decided to separate this work into three parts, beginning with a detailed analysis of Generation Y, their characteristics as a global phenomenon and local characteristics. Next, we will outline the traditional approaches to generational change in the family business, examining how the characteristics of generational change relate to the aspirations and qualities of Generation Y. In the last part, we will conclude with the relationship between the first two parts.

## **1. Introducción**

El presente trabajo tiene por objeto el determinar cómo las características de la generación Y (también denominada “millennials”) pueden impactar en el recambio generacional en la empresa familiar. Nuestra hipótesis es que las particularidades de la generación Y deja profundos desafíos en el recambio generacional de las empresas familiares. Por desafíos entendemos bondades de la generación Y en las cuales apalancarnos y cambios sociales y culturales de esa misma generación a los que deberemos adaptarnos. Quedará para otros trabajos el determinar cómo resolver cada uno de esos desafíos, desde la administración, la sociología y la psicología.

A efectos de poder demostrar la hipótesis propuesta, hemos decidido separar este trabajo en tres partes, comenzando con un detallado análisis de la generación Y, sus características como fenómeno global y particularidades locales. Posteriormente analizaremos los enfoques tradicionales del recambio generacional en la empresa familiar, analizando, cómo se relacionan las características del recambio generacional con las aspiraciones y características de la generación Y, conforme se desprenderán de la primera parte de este trabajo. En la última parte, concluiremos con relación entre las dos primeras partes, dejando las bases para un futuro trabajo sobre las mismas y cómo resolverlas.

## **2. La generación Y**

### **2.1. Delimitación de las generaciones**

El libro Turbulencia Generacional, hace un resumido análisis de las generaciones que podrían convivir hoy en cualquier organización y que aplica perfectamente a la empresa familiar: “Actualmente en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones, cada una con una respectiva mentalidad que se identifican con ciertos rasgos comunes.

Los tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945. Este nombre agrupa dos generaciones con mentalidades muy similares.

Baby boomers: nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la post-guerra.

Generación X: los nacidos entre 1964 y 1980. En una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población.

Generación Y: los nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como millennials, los del milenio. Nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico”. (Molinari 2011)

De estas cuatro generaciones notamos que demográficamente, las dos con mayor cantidad de integrantes son los baby boomers y la generación Y, lo cual plantea que la llamada brecha generacional esté en parte cubierta por la generación X. El hecho que la generación X además sea menor en términos demográficos que las otras dos, acrecienta la brecha antes mencionada.

## **2.2. Caracterización de la generación Y**

La generación Y marca una importante diferencia cultural, no solo por tener características muy definidas, si no por su impacto demográfico en las fuerza laboral de la primera mitad del siglo XXI. Se estima que para el 2020 la generación Y cubrirá el 50% de la fuerza laboral del planeta (PwC (Clarke, Mullaney, Stubbings) 2012). De hecho, la generación Y es la generación más numerosa de la historia: 2300 millones de personas, gestionando el futuro desde el 2000 y por 40 años más (Molinari 2011). Es más, el estudio de PwC cita a Michael White, CEO y Presidente de Directv Group Inc, donde recomienda preparar a la generación Y para el liderazgo ya que estadísticamente en los próximos cinco a siete años, cerca de 80 millones de Baby Boomers se retirarán del mercado laboral, siendo reemplazados por 40 millones de Generación X. El resto de las posiciones (el 50% aproximadamente) serán necesariamente cubiertas con miembros de la Generación Y.

El libro Turbulencia Generacional describe con gran precisión a la generación Y: *“Esta generación valora la diversidad en todo sentido: edades, culturas, género y capacidades. Son los jugadores que se necesitan en un mundo global y plan o, donde las fronteras territoriales pierden importancia. Las buenas noticias: son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes<sup>1</sup>, tolerantes, comprometidos, tienen*

---

<sup>1</sup> la resiliencia, es un concepto heredado inicialmente de la física, aunque en los últimos diez años, ha sido ampliamente abordado por la psicología. Lo que la física define como: *“capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación”*, la psicología lo define como: *“capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”*. La palabra en sí, proviene del latín resiliens (re:volver, salire:saltar) que quiere decir rebotar (*Diccionario de la Real Academia Española, 23ª Edición*). De la

*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 al Gen Y, una generación que 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 “aguantaban”.*”  
(Molinari 2011)

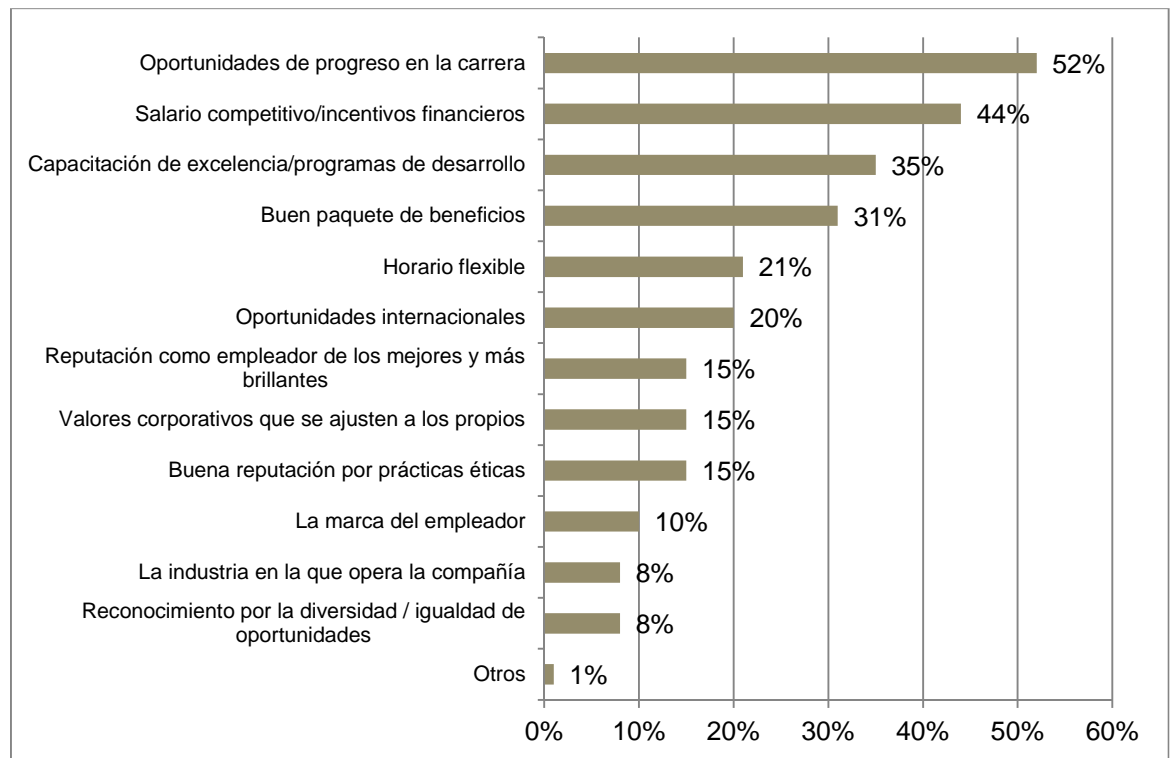
Para volcar la excelente definición de Paula Molinari, pondremos en número la definición a través de los resultados del informe “Millennials en el trabajo. Rediseñando el ambiente de trabajo.”. El trabajo es un estudio realizado entre Agosto y Octubre del 2011, donde se entrevistaron 4364 personas, de 75 países, menores de 32 años (PwC 2012).

El primer análisis lo haremos sobre una inquietante respuesta del estudio antes citado. Solo un 4% de la generación Y espera tener un solo empleador en su carrera y el 54% prevé tener entre dos y cinco empleadores, en tanto que el 16% entre 6 y 9 empleadores. Qué pueden ofrecer entonces la empresa familiar al futuro heredero que contestó en ese 70% que espera varios empleadores? En la tercera parte de este trabajo, analizaremos si esto es o no, un factor decisivo en la planificación de sucesión en la empresa familiar.

Analicemos ahora qué busca la generación Y en las empresas en las que les gustaría trabajar:

---

aplicación de las definiciones antes enunciadas a las organizaciones, podemos entender a la resiliencia como la capacidad de ser flexibles frente a los cambios. Si bien esta capacidad puede ser enunciada en una estrategia de una organización, es muy difícil precisar esa estrategia, ya que está precisamente asociada al elemento “cambio”, el cual, en muchas ocasiones, es impredecible en ocurrencia y/o magnitud.

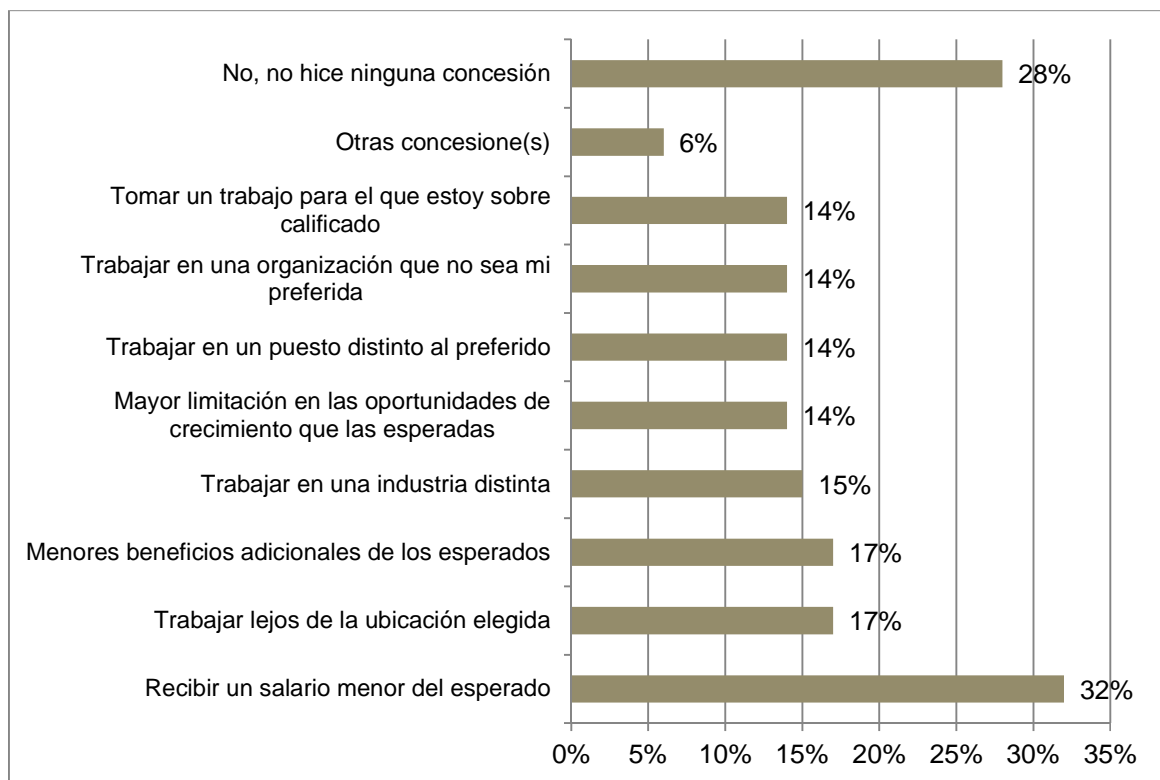


Fuente: (PwC 2012)

Claramente los estándares a cumplir para satisfacer los deseos de esta generación son altos y es fácilmente comprensible, si recordamos algunos de los grandes fenómenos que ha vivido esta generación: una gran crisis económica mundial, limitaciones al crecimiento de las economías, grandes catástrofes naturales y una gran presión por parte a los grupos de interés a las organizaciones por el desarrollo de un crecimiento sustentable. Casi repitiendo la pregunta hecha previamente y cuya respuesta está aun abierta, ¿cuáles de estas características son propias de la empresa familiar o al menos, a cuáles de ellas, puede aspirar la mayoría de las empresas familiares?. Debemos agregar una dato estadístico más, que profundiza estas características de la Generación Y. El 66% de los encuestados consideran que deben tener al menos una experiencia laboral en un país distinto para progresar profesionalmente.

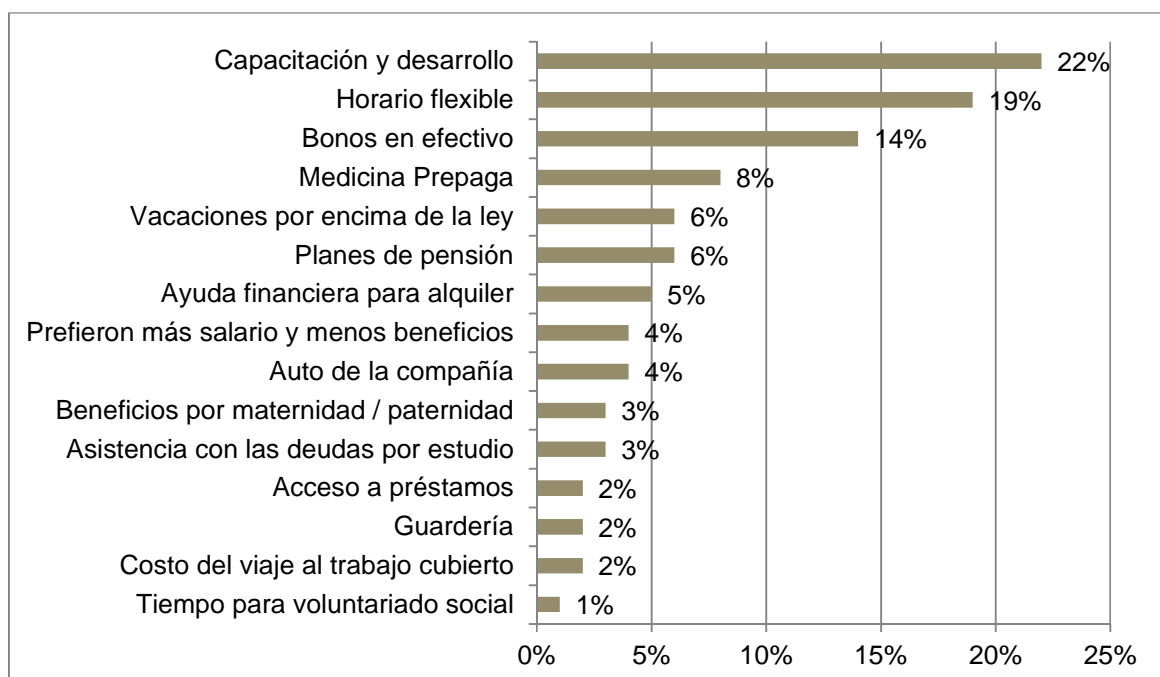
Como hemos podido comenzar a visualizar a través de los datos aquí expuestos, la Generación Y es una generación exigente y que sabe lo que quiere. Se consultó en el estudio antes citado, que concesiones hicieron al momento de obtener su primer trabajo y se obtuvieron los siguientes resultados:





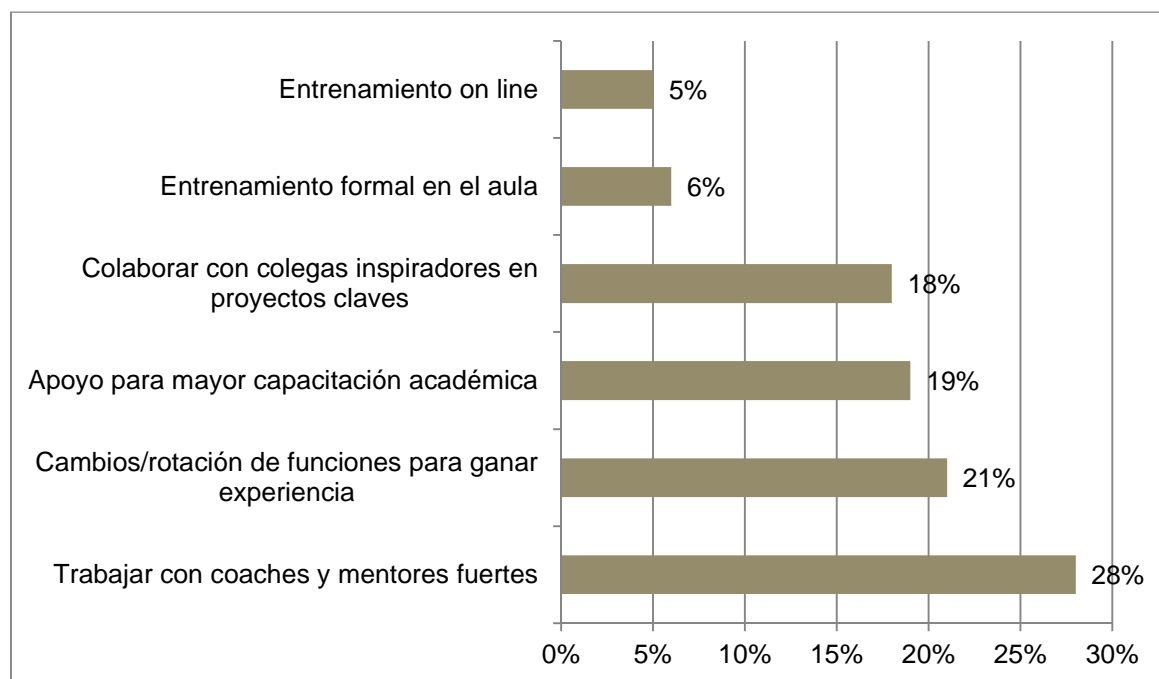
Fuente: (PwC 2012)

Así como una moneda tiene dos caras, también hay aspectos de la generación Y que podrían convivir muy bien con una empresa familiar. Veamos cuál beneficio valoraría más esta generación respecto de su empleador:



Fuente: (PwC 2012)

Por lo pronto, muchos de estos beneficios valorados por la generación Y, son posibles en la empresa familiar. Para profundizar los datos antes expuestos, veamos qué tipo de capacitación y desarrollo prefiere la generación Y:



Fuente: (PwC 2012)

Esta última apertura sobre capacitación, nos abre un nuevo interrogante (resuelto en la cuarta parte de este trabajo), puede el líder de la familia ser un coach/mentor de su sucesor en la misma?. Es esto conveniente?.

Paula Molinari, cita algunas otras características principalmente obtenidas de los estudios que realiza la consultora que dirige, sobre la organización ideal en la que la generación Y desearía trabajar (Molinari 2011):

Origen de la autoridad	La generación Y la reconocen de los individuos que conocen y parecían (amigos, mentores, el jefe, contactos). Dan importancia a la reputación en áreas específicas.
Diseño organizacional	Colaborativo y horizontal. Estructuras chatas e interconexiones facilitadas.

Reconocimiento	Grupal, dando importancia a las celebraciones. El reconocimiento más valorado es el público.
Uso del tiempo	Foco en la tarea y en los resultados. Alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible. El tiempo es propio, personal y se asigna a la tarea. Si se ahorra tiempo, éste se considera personal. Valoración del logro de los resultados.
El valor máspreciado	La calidad de vida es más importante que cualquier otra cosa.

### **2.3. Conclusiones de la primera parte**

A modo de conclusión de esta primera parte, podemos decir que hemos descripto varias características distintivas de la generación Y, algunas de las cuales sean quizás atribuibles a que estamos analizando un grupo etéreo mayoritariamente joven (nacido después 1980). Es decir, muchas de las conclusiones, podrían deberse a su corta edad, sin embargo, peor sería el error de considerar que ninguna de estas características, afectarán a las empresas en general y a las empresas familiares en particular. Desconocer los deseos y necesidades de toda una generación, puede ser un factor clave que determine el fracaso de una gestión de varias generaciones previas, dado que esas generaciones difieren profundamente con la generación Y, conforme lo visto en la introducción de esta parte. En el libro *Gestionando a los Millennials*, Espinoza es taxativo, al decir las técnicas tradicionales de administración fallarán con este segmento generacional (Chip Espinoza 2010), además ilustra en la tapa de su libro una excelente síntesis de las diferencias generacionales, mostrando un zapato, símbolo tradicional de cómo enfrentaría alguien de la vieja escuela un trabajo, contra una zapatilla, símbolo del confort, del balance trabajo-tiempo libre de esta nueva generación. En definitiva, los cambios que impulsan la generación Y son innegables. Podemos criticar su visión, su forma de encarar la vida profesional, pero no podemos negarla. Es decir,

los cambios que trae la generación Y son como la lluvia, podemos enojarnos con ella y gritarle, pero la lluvia en sí, es inevitable.

### **3. El recambio generacional en la Empresa Familiar**

#### **3.1. La empresa familiar. El recambio generacional versus la sucesión**

Casi que podríamos escoger cualquier bibliografía sobre empresa familiar, de diversos orígenes del planeta, y llegar fundadamente a la misma conclusión, las empresas familiares son muy importantes para la economía. Solo por citar algunas, en 1990 un tercio de las empresas del famoso listado Fortune eran familiares o tenían sus raíces en empresas familiares (Landes 2006), algo más arriesgado, en su libro Generación a Generación, Kelin Gersick, asegura que son familias quienes poseen o administran entre el 65% y el 80% de todas las empresas del mundo (Kelin E Gersick 1997). Dentro de los ejemplos locales, Santiago Doderó, autor del libro “El secreto de las empresas familiares exitosas”, al juico de los autores del presente trabajo, bibliografía obligatoria de cualquier caso de análisis de la empresa familiar latinoamericana, cita a Carlos Kaplúm, en una artículo del año 2008, diciendo que el 80% de las empresas argentinas son familiares, aportando el 70% de los puestos de trabajo de la actividad privada (Doderó 2012).

Teniendo fundada la importancia del continuo estudio de la empresa familiar, enmarcamos el presente trabajo observando que el 70% de las empresas de familia desaparece en cada generación (Kaplúm 2008). Esto hace que tema de sucesión en la empresa familiar sea de vital importancia. Ahora bien, el presente trabajo está situado algunos pasos antes de la problemática de la sucesión per se o quizás en el mismo primer paso del proceso de sucesión, aquel en el que se involucra a la siguiente generación en la empresa familiar. El presente trabajo se encuadra en esa parte del proceso que atraviesa toda empresa familiar en la que se incorpora a la nueva generación, usualmente hijos, sobrinos y familiares políticos.

La bibliografía consultada analiza a la empresa familiar por etapas, que varían entre tres y siete, dependiendo del autor, siendo el modelo citado a continuación, el que mejor se adapta al análisis del recambio generacional: a) la etapa del control por parte del propietario, b) la etapa de la sociedad de hermanos y c) el consorcio de primos (Lansberg 1999) (Kelin E Gersick 1997).

Sin pretender profundizar en estas etapas, las podemos resumir de la siguiente forma. En la primera etapa, siendo controlada por iniciador en sí de la compañía, demanda dos de las más importantes decisiones, que es selección de la forma societaria y el inicio del proceso de sucesión. En la segunda etapa, cuando los hermanos se hacen cargo, enfrentan el desafío del rol de cada uno de ellos en la empresa familiar, siendo una posibilidad la no participación en la misma en la

operación diaria. En la tercera etapa, el consorcio de primos decide el futuro de la empresa, donde las diferencias culturales sean posiblemente mayores, dado que provienen de distintas ramas de la familia.

Lo importante de la temática del presente trabajo es que en cualquiera de las etapas hay un recambio generacional que debe ser atendido y observado para alcanzar la siguiente etapa con éxito, aun previo a la decisión de la sucesión. Es decir, tomando cualquier empresa, podrían estar por su antigüedad situada en cualquiera de las etapas antes vistas, pero todas las que subsistan tendrán un recambio generacional con miembros de la generación Y.

### **3.2. Características de un recambio generacional exitoso**

La subsistencia de la empresa familiar, generación tras generación, posee numerosas variables, que van desde aspectos macroeconómicos hasta aspectos psicológicos: “Lo que hace que algunos temas de un negocio familiar parezcan de imposible solución no son los aspectos del negocio, si no los temas emocionales que los componen” (Manfred F.R. Kets de Vries 2007). De aquellas muchas variables, trabajaremos sobre aquellas que hacen directamente al recambio generacional.

#### **3.2.1. Los sucesores deben contar una voluntad personal de continuar**

Hasta ahora no ha sido descubierto el gen del “empresario familiar” en el ADN humano. Esto nos hace suponer que las aptitudes y actitudes para dirigir o colaborar en una empresa familiar, no son hereditarias, sino más bien aprendidas. No todos los hijos nacen hábiles sucesores para dirigir una empresa familiar. De hecho, y lo que es más peligroso para la empresa familiar, esto muchas veces no es aceptado por sus padres y hasta inclusive desconocido por los mismos hijos. En el caso de los padres, dice textualmente Larry y Laura Colin: “Es desgarrador afrontar el fracaso de un hijo en el negocio familiar. Pena, vergüenza, lástima, culpa y enojo se arremolinan en un cóctel tóxico con, por supuesto, un último toque de conmoción” (Larry Colin 2008). En el caso de los hijos, observamos dos extremos peligrosos, por un lado, el hijo que ve en la empresa familiar nada más que una solución económica sin mucho esfuerzo para su vida. En el otro extremo, el hijo sumiso que no desea enfrentar a sus padres para presentarle su negativa de continuar la empresa

familiar. Entre medio de estos extremos, existe una gran cantidad de casos, muchos de ellos exitosos sucesores. En conclusión, el análisis de quiénes continuarán la empresa familiar, requiere cuando menos una exposición honesta de motivaciones de los posibles sucesores. Ha de considerarse buscar ayuda externa en caso de no estar seguro de contar con esta información.

### **3.2.2. Los valores pueden variar de una generación a otra, pero deben compartir la visión**

Sin pretender caer en las definiciones usuales de la administración, la visión de la compañía es una parte fundamental de esta. La misma no está atada a objetivos de corto plazo ni coyunturales, sino que constituye una mirada a futuro y superadora de la empresa. Pues bien, una sucesión exitosa en una empresa familiar parte de una visión compartida. Esta visión puede evolucionar con el tiempo, inclusive puede ser objeto de una negociación entre los miembros de la familia, pero en definitiva la transición exitosa en el tiempo se logrará con una visión compartida de la compañía. Esta visión única y compartida provee “las bases para el compromiso” (Kelin E Gersick 1997).

### **3.2.3. Problemas de autoridad y delegación entre hermanos/primos**

En la empresa familiar coexisten dos sistemas de roles diferenciados. Los roles familiares y los roles empresarios. Al respecto dice Santiago Dodero: el empresario se caracteriza por la búsqueda de la eficacia, productividad, competencia, aceptación de riesgos, rentabilidad en tanto que el jefe de familia, lleva un liderazgo afectivo, de protección y cuidado de la familia, de aceptación del otro por su calidad de pariente (Dodero 2012). Esa dualidad puede ser fácilmente confundida por las nuevas generaciones de familiares que ingresan a la empresa, e incluso usada en beneficio personal en contra de los intereses de la compañía, por ejemplo, en una discusión entre hermanos. Una sucesión clara es de gran importancia, para que el proceso de delegación sea acompañado de una autoridad reconocida por el resto de la empresa familiar. Al respecto dicen Larry y Laura Colin: “¡Su sucesor no debería ser sorpresa para nadie! La mejor manera de evitar contiendas familiares es evitar sorpresas!” (Larry Colin 2008).

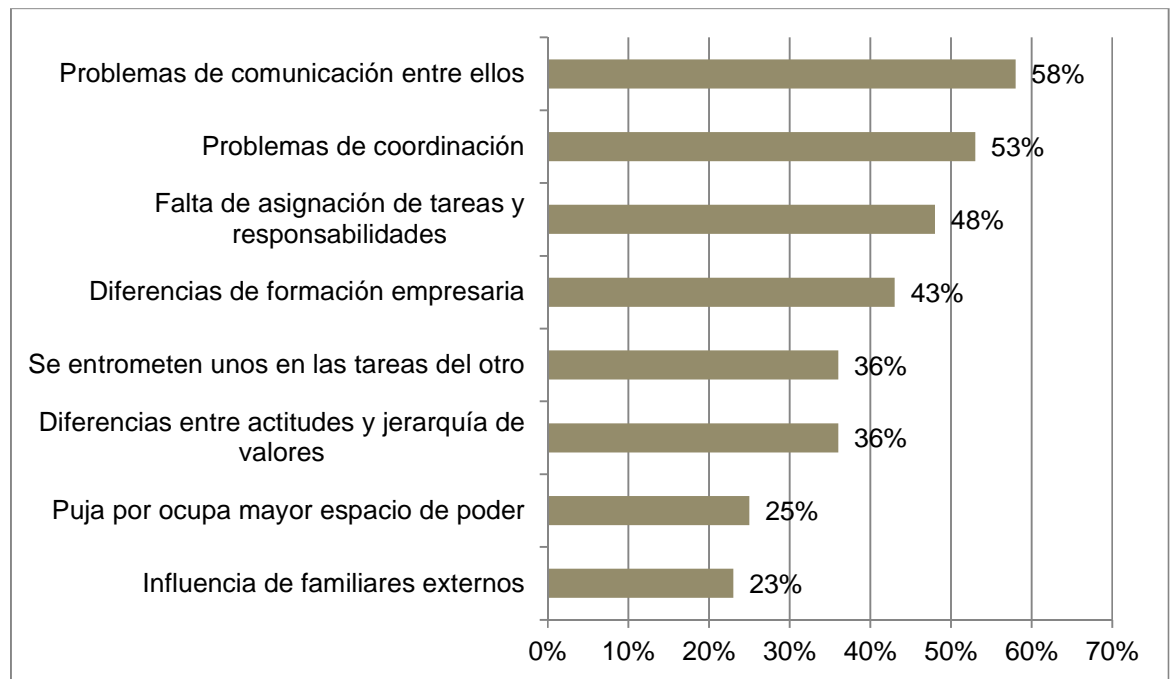
En quien prevalece uno de los extremos, en este caso, el sistema de roles del empresario, la autoridad se encuentra basada en la jerarquía obtenida con los méritos. En el otro extremo, el de los roles familiares, la autoridad estaría distribuida de igual forma para todos los familiares de la misma generación. El punto medio aconsejado es iguales roles para todos aquellos con alto grado de competencia profesional (Dodero 2012). Es decir la autoridad viene asociada al grado de competencia profesional que desarrolla cada miembro de la familia (por ejemplo un hijo altamente calificado y con experiencia en la empresa, podría sin problemas gerenciar a su padre abocado al departamento de producción). Aquí tienen vital importancia los mecanismos de mediación que hayan sido preparados para la resolución de conflictos en la empresa familiar para resolver disputas (la asamblea familiar, el consejo familiar, asesores externos, reglas del protocolo de familia, etc.).

#### **3.2.4. Comunicación y temas tabúes**

La comunicación es uno de los factores claves a manejar en forma consciente, para lograr un recambio generacional exitoso. Grand Gordon dice en su libro “Guerras Familiares”: “Asegúrese que todos los miembros de la familia en la empresa comprendan y acepten sus principales planes y metas. Mantenga a todos plenamente informados. Al hacerlo, se asegurará que todos conocen su papel en el negocio. Esto ayudará a evitar el desarrollo de intereses especiales y facciones dentro de la familia” (Grant Gordon 2008).

La comunicación, como se puede ver en el gráfico abajo adjunto, es uno de los problemas más citados como causas de problemas comunes entre directivos en las empresas familiares.





Fuente: (Dodero 2012) (en base a estudio del IEF de ADEN)

Si alguien quisiera evaluar los temas tabúes, y con esto las falencias en la comunicación, basta con ver si algunas de las siguientes preguntas han sido o son viables de ser respondidas sinceramente: ¿qué va a suceder cuando los hijos de los sucesores quieran entrar en la empresa? ¿qué se hará con un familiar que no agrega valor a la empresa? (Dodero 2012).

### 3.2.5. La nueva vieja organización y la retribución económica

Las organizaciones y las familias necesitan cambiar con el tiempo. Ese cambio es parte de la adaptación necesaria al contexto. Que el padre de la familia, haya pasado en sus inicios 16 o 18 horas diarias en la empresa de lunes a lunes, no implica que sus sucesores deban hacer lo mismo. De hecho, cuando los presupuestos fallan, presupuestos de crecimiento o éxito económico, es muy fácil observar los problemas en las variables más sencillas de interpretar como la cantidad de horas en la empresa o quién se tomó más días de vacaciones. En general si bien variables como las citadas pueden influir, las preguntas difíciles de contestar son si mi hijo es competente para el trabajo que está desarrollando, si ha desarrollado las habilidades que requieren el puesto o si podrá desarrollarlas a tiempo. De hecho, si podemos responder las preguntas enunciadas como “difíciles”, de repente la cantidad de días de vacaciones o si un hijo llega a la empresa después de medio día deja de ser tan importante.

Ahora bien, llega la pregunta de la retribución económica, ¿cuánto debe cobrar un potencial sucesor?. En líneas generales, la remuneración debe ser acorde a las responsabilidades, y conforme los resultados de la empresa, la distribución que corresponde a la participación accionaria en la misma. En este punto, hay ser inflexibles con la realidad económica de la empresa y observar qué puede dar la empresa y a quiénes puede incorporar que efectivamente aporten a la creación de valor. Traer un sucesor que viene de una carrera brillante en empresas privadas, muchas veces puede no ser una alternativa económicamente viable para la empresa en todo momento. Por otro lado, funcionará esa persona “sin los sistemas de apoyo que se ha ganado en una gran compañía” (Larry Colin 2008)?.

### **3.3. Conclusiones de la segunda parte**

En este punto hemos analizado cinco aspectos claves del recambio generacional de la empresa de familia. La sucesión, dice Gersick, es todavía uno de los temas más discutidos en la literatura sobre empresas de familiar (Kelin E Gersick 1997).

Todos los aspectos analizados en este capítulo tienen una perfecta conclusión muy bien narrada en dos párrafos de Larry y Laura Colin. ¿Por qué no quiere papá (o a veces mamá) disfrutar de sus mejores años haciendo jardinería o jugando al golf?. Primero, el negocio es su principal logro. Ha abastecido a la familia y ha sido una razón para levantarse cada mañana. Si usted es ese, antes de ceder el negocio familiar, piense bien lo que quiere. ¿Está cansado de las incesantes exigencias de la empresa o aún espera con ansia cada día? ¿Envidia a sus amigos que viajan y juegan con sus nietos, o se indigna con la idea de un día poco estructurado?. Sin importar lo que decida empiece a preparar un sucesor hoy. (Larry Colin 2008)

#### **4. Conclusiones sobre la generación Y en el recambio generacional**

##### **4.1. El choque generacional**

La interrelación entre las distintas generaciones está siendo ampliamente tratada por la bibliografía en los últimos tres años. Dice Molinari: *“De pronto es como si hubiera estallado una guerra intergeneracional. ¿Qué está ocurriendo?. Al fin y al cabo siempre hubo cuatro generaciones en las empresas. No es novedad que trabajadores de 18 años convivan con otros a punto de jubilarse. ¿Por qué esta vez parece diferente? ¿Por qué existe la percepción que la convivencia es cada vez más difícil?”* (Molinari 2011). La brecha tiene al menos tres ejes que debemos destacar. En primer lugar, las nuevas tecnologías han liberado gran parte del conocimiento a quienes saben acceder a ellas. Ahora todos sabemos relativamente lo mismo, estamos a un mismo nivel, qué se hace con esa información y cómo es usada depende de la persona y es ahí donde los miembros de la generación Y saben que reside su aporte de valor. En segundo lugar, la popularización del bienestar, dónde se puede ser eficiente y a la vez, tener una vida personal y saludable. En los fines del 2012 e inicios del 2013, abundan numerosos artículos en la prensa sobre estudios científicos que demuestran lo productivo que somos intelectualmente cuando disponemos de tiempo libre. El tiempo libre en particular y el bienestar en general dejó de ser un símbolo de riqueza y pasó a ser una propiedad características de la generación Y. En tercer lugar, las marcadas crisis económicas, las guerras y amenazas de nuevas guerras y los fenómenos climáticos extremos, han criado una generación con una muy fuerte mirada de corto plazo, que deja solo a largo plazo las relaciones personales (familiar, amigos, coaches). Marcadas las diferencias entre las generaciones, habiendo analizado cinco aspectos claves del recambio generacional en la empresa familiar y habiendo tipificado la generación Y, estamos en condiciones de volcar el aporte específico de este trabajo. La interacción entre el recambio generacional y la generación Y.

##### **4.2. La visión de la generación Y aplicada al recambio generacional**

En el cuadro elaborado a continuación, hemos elaborado una relación entre los conceptos claves del recambio generacional de una empresa familiar y las

características de la generación Y que se ven más estrechamente vinculadas con esos conceptos claves. Tras el cuadro, nuestro análisis.

<b>Recambio generacional en la empresa familiar</b>	<b>Características de la Generación Y</b>
a.Los sucesores deben contar una voluntad personal de continuar	Amplitud de empleadores. Oportunidad de desarrollo de carrera.
b.Los valores pueden variar de una generación a otra, pero deben compartir el sueño	Oportunidad de desarrollo de carrera. Concesiones al elegir un trabajo.
c.Problemas de autoridad y delegación entre hermanos/primos	Concesiones al elegir un trabajo. Origen de la autoridad.
d.Comunicación y temas tabúes	Origen de la autoridad. Comunicación.
e.La nueva vieja organización y la retribución económica	Diseño organizacional. Uso del tiempo. Plan de desarrollo.

**a. Los sucesores deben contar con una voluntad personal de continuar en la empresa**

Lo que parece evidente desde el rol empresario, es mucho más complejo desde el rol familiar. Jamás tomaríamos un empleado que no quiere trabajar en la empresa familiar, pero ¿estamos dispuestos a aceptar que el hijo mayor, el modelo de sucesor, que anduvo en triciclo por los pasillos de la fábrica, que toma cerveza los fines de semana con los empleados, no trabaje en la empresa?. Desde el rol de familia, hay pre conceptos elaborados y expectativas volcadas sobre los hijos, que en muchas ocasiones son difíciles de afrontar cuando no apoyan nuestra idea.

La generación Y viene a confirmar que no hay expectativas paternas/maternas que valgan a la hora de decidir sobre su carrera. La empresa familiar será una de las opciones entre dos o más empleadores que esperan tener en su vida. Las nuevas generaciones tienen grandes expectativas de su carrera profesional y la empresa familiar es una opción solo si apoya a esa carrera. De hecho, hoy en día, vemos a jóvenes promesas de sucesores de importantes empresas de origen

familiar, trabajando en grandes multinacionales, ya que entienden que la empresa familiar no es el punto donde empezar su carrera.

Seguramente influenciada por el gran acceso a la información y la búsqueda del bienestar, la generación Y sabe lo que quiere y sabe cuál es el camino que quiere tomar para alcanzar eso que busca. Como nunca esta es una generación que pide que la escuchen: *“La generación Y dice lo que piensa sin ningún tipo de filtro. Expresan lo que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados”*. (Molinari 2011).

Hoy, y más que nunca con la generación Y, debemos aceptar su decisión sobre si se sumarán o no a la empresa familiar. Inclusive aceptar que la empresa familiar puede ser un paso más en su futura carrera, la misma carrera que quizás no empezará adentro de la empresa.

**b. Los valores pueden variar de una generación a otra, pero deben compartir la visión.**

La generación Y espera grandes logros en su vida. De hecho, mucho de ellos manifiestan no tener tiempo suficiente para hacer todas las actividades que quisieran y que están a su alcance. Es muy importante que la visión de la empresa familiar esté en los planes del sucesor. Esta generación Y es la generación de las oportunidades. Prácticamente siete de cada diez integrantes de esta generación creen que su carrera tendrá al menos una experiencia en un país distinto al de su residencia. De este dato no podemos inferir que los tres restantes son potenciales sucesores para una empresa familiar, solo que sembrada tal cantidad de oportunidades, en un mercado laboral prácticamente global, la empresa familiar pasa a ser una opción más que podrá ser una parte de la carrera, pero seguramente no (al menos para esta generación Y) la totalidad de la carrera.

Ahora bien, sea cual fuese el momento en la carrera del sucesor, en el que comienza el recambio generacional en la empresa familiar, su vinculación a la empresa, debe ser compartiendo la visión de la misma. Esto debe ser claro al momento de incorporar cualquier sucesor, de cualquier generación, pero en el caso de la generación Y, donde quizás la empresa familiar sea un paso en una carrera profesional más extensa, debe prestarse particular atención. Es decir, el rol del sucesor en la empresa familiar, no es un empleo de dos años, que si no me gusta, me voy. Es compartir una visión y construir valor en el tiempo a partir de esa visión. Un aspecto muy positivo de la generación Y es su compromiso. Es una generación que se compromete con todo aquello que se

encuentre alineado a sus valores. Nuevamente, lo importante es una visión compartida.

**c. Problemas de autoridad y delegación entre los hermanos/primos**

A no asustarse, la generación Y no tiene problemas con la autoridad, de hecho la respeta y legitima partiendo de tres grandes bases: profesionalismo, credibilidad y calidad personal. Supongamos dos hermanos, uno generación X y otro generación Y, ambos ya en la empresa familiar, el hermano menor, no tendrá problemas en aceptar la autoridad de su hermano mayor, en tanto, sea profesional en su trabajo, cumpla con su palabra y se preocupe por los demás. Esta característica fortalece líderes positivos en las empresas, y nos hace suponer que será el tipo de líderes a futuro en el que se convertirán los miembros de la generación Y.

Ahora bien, el tema de la delegación de funciones, no es menor. La generación Y busca reglas claras, objetivos específicos. De ahí su gran capacidad para ser altamente eficientes. Cuando tienen un objetivo, van por él. En el caso de ser elegidos como sucesores en una empresa familiar, las tareas que le son delegadas deben ser claras y precisas, deben saber cuáles son sus objetivos y qué se espera de ellos. Esto permitirá ver los mejores resultados de una generación exigente pero altamente eficiente.

**d. Comunicación y temas tabúes**

Prácticamente 6 de cada 10 empresarios familiares han manifestado que la comunicación es uno de los problemas de la empresa familiar. Dice Espinoza: “Los Millennials (generación Y) dicen lo que se les viene a la cabeza, llaman a sus jefes por sus nombres de pila y discuten las instrucciones...” la generación Y entiende que “la mejor forma de reducir la tensión es comunicándose” (Chip Espinoza 2010). Este es un fabuloso aspecto de esta generación, que las generaciones previas no tuvieron. Frases como: no preguntes, no te metas, no te importa, son frases que han quedado atrás a para esta generación. Obviamente este estilo de comunicación puede generar algún rechazo en las generaciones previas, pero poco importaría en tanto contribuya al deteriorado proceso de comunicación de las empresas familiares.

Por otro lado y tal como vimos previamente, la generación Y espera esa misma comunicación, franca y directa, la cual constituye una base más de su eficiencia.

En este punto es muy importante considerar que la comunicación del padre de familia para con sus sucesores de la generación Y, es un proceso más de construcción de su autoridad, ya que recordemos lo visto en el punto anterior, la autoridad se construye entre otros, en base a la credibilidad.

e. **La nueva vieja organización y la retribución económica**

El recambio generacional a partir de la generación Y, definitivamente generará una organización distinta a lo que conocemos hoy como empresa familiar. De hecho, las empresas familiares que esta generación funde, tendrán características distintas. Definitivamente serán organizaciones algo más chatas, ya que todo indica que las nuevas tecnologías y procesos, sumados a la mejora en los canales de comunicación, deberían acortar los pasos entre la base y la cúspide de la pirámide organizacional. Ahora bien, la generación Y sumará su búsqueda del bienestar, y seguramente el equilibrio vida personal-trabajo estará en la agenda del empresario de esta nueva generación. Basta con observar los beneficios que ofrecen las grandes corporaciones que buscan captar a esta generación, gimnasio, tiempo de ocio creativo en las horas de trabajo, posibilidad de trabajar desde la casa, entre otras. Es cuestión de tiempo hasta que esto llegue a las empresas familiares de la mano del cada vez más próximo recambio generacional.

En segundo término, debemos analizar la relación de la generación Y con la retribución económica y cómo esta afecta a la empresa familiar. El razonamiento tiene dos patas. En primer lugar, la remuneración fue en los estudios citados en la primera parte de este trabajo, el aspecto que más dispuesto estuvieron a relegar en pos de una carrera. La otra pata de este razonamiento, es cómo hacemos de la empresa familiar una carrera atractiva. La respuesta no viene de la generación Y, si no de los textos de empresas familiares, pero está convalidada en los intereses de la generación Y. Dice al respecto Doderó: *“En la medida que sea posible, es bueno que los potenciales sucesores roten de puestos de trabajo, y que empiecen por donde sea más probable que tengan un mejor desempeño...el trabajo así asignado deberá tener un nivel jerárquico concreto de acuerdo con su capacidad, precisando claramente sus responsabilidades y objetivos.”* (Doderó 2012). Si bien no hay que minimizar que esta solución aplica a un tamaño de empresa familiar considerable, existe la forma de hacer carrera en una empresa familiar. Ahora bien, asignar un mentor de fuera de la familiar o un coach profesional, puede ser un factor de éxito en la relación con un sucesor de la generación Y. Una

mirada externa que le dé la importancia a la carrera del sucesor que esta se merece. Que pueda cumplir sus expectativas de carrera desde la empresa, asistiéndolo en qué puestos ocupar, en qué tiempo y como contribuye cada uno a su formación. Qué cursos debería tomar o qué asesoramiento debería buscar. Esta combinación de factores de remuneración y carrera en la empresa familiar puede constituir un plan de carrera interesante para la generación Y en la empresa familiar.

## **5. Conclusión general**

La generación Y es hoy en día un tema tratado en profundidad en las grandes corporaciones. Era solo cuestión de tiempo, que trabajos como el presente, se ocuparan de observar las particularidades de esta generación en la empresa familiar. Es innegable que esta temática debe apoyarse en las técnicas y herramientas de la gestión del cambio, entendida ésta como “una herramienta que nos permite para un determinado nivel de entropía positiva de nuestra organización aplicar los cambios necesarios para lograr una organización resiliente” (Caso 2012), siendo parte de esa adaptación necesaria, la incorporación de la diversidad generacional a las habilidades de la empresa como organización. Por ahora solo estamos hablando del ingreso de los integrantes de estas generaciones a las empresas familiares. En un par de años estaremos discutiendo su visión del mundo, su estilo gerencial y su posición frente a la empresa familiar.

Nuestra hipótesis ha sido demostrada: las particularidades de la generación Y dejan profundos desafíos en el recambio generacional de las empresas familiares. El presente trabajo ubicó de entre los muchos desafíos de la sucesión en las empresas familiares, aquellos cinco que son fuertemente afectados por la generación Y, y detalló fundando en estadísticas, cómo se veían afectados.

En definitiva, como todo cambio, la generación Y nos brinda oportunidades y desafíos que la empresa familiar debe saber aprovechar oportunamente. Pareciera que las dos palabras atribuidas a Freud<sup>2</sup> como receta de la felicidad, puede concluir adecuadamente este trabajo sobre recambio generacional en la empresa familiar:

---

<sup>2</sup> Según el Museo de Freud en Londres ([www.freud.org.uk](http://www.freud.org.uk)), esta fórmula fue citada por Erik Erikson, pero no se encuentra en la obra de Freud, aunque el sentimiento es a veces implícito. Durante su largo noviazgo Freud afirmó que su propia ambición en la vida era tener a Martha como su esposa y ser capaz de trabajar (por ejemplo, "Podría yo aunque sea n vez tenerme a vos y al trabajo al mismo tiempo?" Freud, Martha Bernays 21 octubre 1885). Freud se refirió también a Eros y Ananké [Amor y necesidad], como las bases de la sociedad. En "El malestar" (1930), escribió: "La vida en comunidad de los seres humanos tenían, por tanto, una base doble: la compulsión al trabajo, que fue creado por necesidad externa, y el poder del amor ... ". (S. E. XXI.101)



amor y trabajo. Amor para comprender y acompañar a esta generación y trabajo como símbolo del progreso que puede representar la empresa familiar bien administrada para el futuro de esta generación apoyada en sus múltiples virtudes.

## 6. Bibliografía

Chip Espinoza, Mick Ukleja and Craig Rusch. *Managing the Millennials*. California: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Diego Caso, Vanina Pérez Valenzuela, *Gestión del cambio. 19° Congreso Nacional de Ciencias Económicas*. Mendoza. Osmar Buyatti, 2012.

Dodero, Santiago. *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 2012.

Grant Gordon, Nigel Nicholson. *Family Wars*. Kogan Page, 2008.

Kaplúm, Carlos. «Empresas de familia y familias empresarias.» *Mass Negocios*, 2008: 13, 14, 15, 16 y 17.

Kelin E Gersick, John A. Davis, Mario McCollonm Hampton, Ivan Lansberg. *Generation to Generation*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Landes, Davis S. *Dynasties*. Washington: Penguin Putnam, Inc (Viking Press), 2006.

Lansberg, Ivan. *Succeeding Generations*. Connecticut: Harvard business school press, 1999.

Larry Colin, Laura Colin. *Family, Inc*. Career Press, 2008.

Manfred F.R. Kets de Vries, Randel S. Carlock, Elizabeth Florent-Treacy. *Family business on the couch*. London: John Wiley & Sons, 2007.

Molinari, Paula. *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011.

PwC (Clarke, Mullaney, Stubbings). *Talent Mobility - 2020 and beyond*. New York: PwC, 2012.

PwC. *Millennials at work. Reshaping the workplace*. London: PwC, 2012.