

Nombre del archivo: CURLETTTO_SOLERponencia.DOC

EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS DE LA GENERACIÓN “Y”

**III° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN y
V° ENCUESTO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ**

Lema: “La Administración, el Administrador: competencias y roles en escenarios de cambios constantes”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE
MISIONES - 12 y 13 de septiembre de 2016**

Área: ADMINISTRACIÓN EMPRESARIA

Sub-área: Potencial Humano/Administración de RR.HH.

Apellido	Nombres	Documento N°	Participa como	Categoría	e-mail
CURLETTTO	GUIDO LEONEL		AUTOR Expositor	Docente universitario	gcurletto@fce.unrc.edu.ar
SOLER	CÉSAR EDUARDO	10167428	AUTOR	Docente universitario	esoler@eco.unrc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto

EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS DE LA GENERACIÓN “Y”

RESUMEN

En las empresas familiares argentinas existe una crisis al momento de la sucesión, con una problemática particular que se suma al actual y difícil contexto turbulento que deben sobrellevar las empresas. Uno de los factores de esta crisis es el conflicto generacional planteado con los jóvenes de la llamada “Generación Y”, nacidos en el período 1980-2000, candidatos a suceder a los dueños-fundadores de las empresas familiares, pertenecientes a la llamada generación “Baby Boomers” nacidos entre 1946 y 1963. Este conflicto pone en riesgo la continuidad del proyecto familiar y se origina por la pertenencia a culturas diferentes, debido al hecho de haber vivido con contextos económicos, sociales y políticos distintos. En virtud de que hay varios modelos de liderazgo, se realizó la investigación, a efectos de detectar cual es el estilo más apropiado para favorecer el proceso de sucesión, mitigando el conflicto intergeneracional, y asegurando la continuidad por parte de los jóvenes de la generación “Y” en la empresa. El resultado del estudio indica que el liderazgo transformacional en mayor medida con algunos rasgos del liderazgo transaccional es el más indicado a adoptar para solucionar el problema de la convivencia entre generaciones y la continuidad de la EF.

Palabras claves: *empresa familiar, generación Y, transición, sucesión, liderazgo*

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto, la complejidad de la globalización y las TIC (tecnologías de información y comunicaciones) han llevado a un ritmo acelerado los cambios económicos, políticos y sociales, con su consiguiente repercusión en las empresas, es normal escuchar a diario en el seno de las pymes, que “hoy se necesita una cosa y mañana se necesita otra”, o que “las cosas están cambiando todos los días”. Con un mercado dinámico, aumento de competencia, falta de estabilidad de las normativas, cambios en los valores culturales, relaciones virtualizadas “on-line”, se configura un contexto turbulento en el cual las empresas intentan mantenerse a flote, planteando un desafío a los directivos con muy pocas posibilidades de control.

En este contexto se encuentran las empresas familiares (EF), que son organizaciones con fines de lucro, cuya propiedad y administración se encuentra en poder de los miembros de una familia en particular. Las EF constituyen el pilar económico de nuestro país y representan más del 50% de la actividad económica constituyendo la mayor fuente de empleo privado. En la creación de una EF, existe un supuesto por parte de sus fundadores, de que será un proyecto de continuidad que abarcará a varias generaciones, sin embargo estas empresas presentan una elevada tasa de mortalidad. Según el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), el 50% no supera los 10 años de vida y sólo el 4% subsisten y llegan a incorporar a la cuarta generación, lo que representa una verdadera crisis al momento de la sucesión con una problemática muy particular, sumando una dimensión más al actual contexto turbulento.

En la EF existen varios factores potenciales que favorecen la crisis sucesoria, si bien en la EF convive la familia con el negocio, entre los miembros pueden existir conflictos: no todos los miembros pueden estar interesados en la continuidad, otros deben enfrentar una dualidad de roles siendo padres-dueños, hijos-empleados, pero por sobre todo hay cambios generacionales desde la primera generación (dueños-fundadores) a una segunda generación (hermanos) y a una tercera generación (primos) donde el vínculo y las prácticas culturales van cambiando inexorablemente, ya que cada generación tiene una forma particular de percibir el mundo en el contexto social, económico y político que le tocó vivir.

La mayor parte de los dueños-fundadores de la EF, pertenecen a la llamada generación Baby Boomers, nacidos en el “Boom” de la natalidad, después de la 2º guerra mundial entre 1946 y 1963, hoy cuentan entre 52 y 69 años y se están empezando a retirar. La Generación Y, nacidos a partir de 1980 hasta el 2000, hoy son menores de 36 años, son los hijos de la generación “Baby Boomers”, también conocidos como la generación del milenio (millennials), siendo los potenciales sucesores en la EF.

Según Kupperschmidt en Golik M. (2013) “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”. Cada generación que da continuidad a la EF comparte valores culturales, lo que influye en su modo de actuar y de tomar decisiones con características propias. Mantener un justo equilibrio entre las necesidades de la familia y de la empresa, y la transmisión de valores de la familia es un verdadero problema, tal es el caso de la generación “Y” con valores diferentes a la de los Baby Boomers, sumando otro factor de riesgo para la continuidad.

Los cambios en las organizaciones existieron siempre, de hecho que la gestión del cambio siempre fue una preocupación entre los directivos de las organizaciones, lo que llevó a que algunos autores intentaran la construcción de modelos racionales en donde el cambio surge como resultado de la planificación con miras a la superación en busca de estabilidad, sin embargo los procesos de cambio en contextos complejos no son tan lineales, ya que siempre intervienen múltiples causas interconectadas. (John W. Hunt, 1993: 249-250).

La gestión del cambio requiere de líderes creativos, innovadores, negociadores y con poder de decisión, todas condiciones para sortear complejos procesos políticos con plazos de tiempos para gestionar esos cambios. Esas cualidades diferenciales se manifiestan claramente en líderes exitosos. El cambio es un proceso, que exige que quien lo lidera deba utilizar estrategias adecuadas a cada situación, tenga capacidad de negociación y conducción para gobernar en esos escenarios, sepa reconocer la variabilidad de las conductas que emergerán como respuesta, al tiempo que detecte el grado de adhesión y de involucramiento de sus conducidos (John W. Hunt, 1993: 253-255).

Teorías modernas del liderazgo, definen dos categorías de líderes, los negociadores que estimulan a mejorar el rendimiento de sus seguidores ofreciendo un trato, una transacción y los transformacionales que involucra a líderes y seguidores apelando a valores básicos como la libertad, la justicia, la buena voluntad colectiva y el compromiso con los logros (John W. Hunt, 1993: 244). Según éste autor, importa ejercer el liderazgo transformacional en forma positiva porque "... es un modo de movilizar poder para cambiar los sistemas sociales y reformar organizaciones moribundas."

El presente trabajo tiene como objetivo, detectar cual es el estilo más apropiado para favorecer el proceso de sucesión, mitigando el conflicto intergeneracional, y asegurando la continuidad por parte de los jóvenes de la generación "Y" en la empresa.

LA GENERACIÓN "Y"

Si bien, como ocurre en todos los procesos sociales, no hay un límite perfectamente definido acerca del comienzo y finalización de los mismos, hay consenso de que la denominada generación Y o generación del milenio (milenials), está integrada por aquellas personas nacidas en el período 1980-2000 (Curlletto, Soler, 2016).

La situación de contexto, vivida por estos jóvenes desde su nacimiento que estuvo caracterizada por el fuerte desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), hace que se los identifique también como nativos digitales, para quienes la tecnología es una extensión natural de lo que son, en contraste con sus padres, quienes tuvieron que adaptarse poco a poco ante cada nuevo avance digital (Dennis Jaffe, 2014).

Su crecimiento y educación han tenido lugar en un entorno globalizado y telemático, por lo cual presentan un salto cualitativo respecto a generaciones anteriores: ya no son espectadores pasivos, sino usuarios activos de las TIC's (Ferreiro, citado por Cebey-Ferrari, 2012).

"Lo que realmente los define es que son nacidos en una era en la que el mundo es dominado por el cambio constante. Hijos de una época donde Internet y sus dispositivos asociados son auge. Se trata de jóvenes gobernados por la actualización permanente, la inmediatez y un borramiento de límites espaciales y temporales. Para ellos nada es imposible, todo es ahora y no hay cosa que dure toda la vida" (Mascó, 2012).

Según Jaffe (2014), estos jóvenes que en la actualidad tienen entre 16 y 36 años poseen además otras cualidades adaptativas por demás útiles en este tiempo, pues logran estar en contacto con los demás prácticamente con independencia de tiempo y lugar. Poseen una visión naturalmente global, de allí que sus posibilidades no reconocen fronteras ni distancias como obstáculos o impedimento.

Bongiovanni y Soler (2016), relevaron los aspectos distintivos de los jóvenes de la generación Y, concluyendo que las personas de esta generación tienen características propias que los diferencian de las generaciones que les precedieron. Dichas características son:

1. Priorizan conservar la libertad, disfrutar la vida privada y el trabajo, admitir e incorporar la diversidad de todo tipo.
2. Tienen el dominio del mundo digital (manejo de las TIC) para aprender, informarse, comunicarse, socializar e interactuar en tiempo real y a distancia.
3. Poseen seguridad y confianza en sus capacidades. Son creativos, pragmáticos; activos; solidarios; valoran la justicia, la honestidad, la responsabilidad social empresarial (RSE), lo social y comunitario, la amistad y la seguridad de la familia.

Alejandro Mascó (2012), asevera que la Generación Y ha sido mitificada, mediante lo que denomina las “tres I”: impertinentes, infieles e irrespetuosos; concepción que se consolidó a lo largo de muchos años pero a través de la mirada de los otros, es decir se trata de una construcción elaborada desde antiguas generaciones y por lo tanto dicha mirada no está exenta de diferentes bagajes sociales que les son propios con su moral, su ética y sus valores. Pero, por sobre todas esas cosas, esa mirada viene empapada por el temor y la sospecha que produce lo desconocido.

En cuanto a su relación con el trabajo, suelen distinguirse por ser dinámicos, emprendedores y altamente flexibles. Su motivación de ingreso y/o permanencia en las organizaciones no sería netamente económica, ponderando con mayor énfasis las posibilidades de aprendizaje, el ambiente laboral y la flexibilidad de los horarios que permita un mejor uso del tiempo no laborable en actividades recreativas, deportivas o de formación (Ensinck, 2010).

Citando a Lafuente (2009), Cebey y Ferrari (2012) afirman que es de esperar que estos jóvenes busquen y prefieran trabajos con sentido, que fomenten la colaboración y que sean equilibrados respecto a su vida personal.

Para Jaffe (2014), la visión del trabajo de los milenials se basa en que el mismo sea “significativo”, quieren resolver problemas importantes tanto para ellos como para sus jefes de quienes pretenden reconocimiento y valoración. Propio de una generación nacida en la época de la conectividad total, prefieren y valoran el trabajo colaborativo, abandonando la vieja filosofía por la cual el objetivo era “hacer carrera” en una misma organización.

Se involucran en trabajos compartidos con equipos de pares; exigen dinamismo; acortamiento de los plazos, inmediatez; sus lealtades están condicionadas a su realización personal. Sus preferencias laborales están orientadas a: a) la optimización del uso del tiempo que les permita el equilibrio entre el trabajo y la vida privada; b) que su trabajo reciba una remuneración acorde al esfuerzo y les permita buena calidad de vida, que se prioricen los resultados permitiendo flexibilizar las condiciones de espacio y tiempo de trabajo; c) que el trabajo sea colaborativo, en equipo, desafiante, divertido, en buen clima, no burocrático, dinámico, con procesos ágiles atravesados por la tecnología digital; d) que se evalúe por resultados y se vinculen a políticas de ascensos y desarrollo según sus logros y no por antigüedad y tener posibilidades de desarrollo profesional; e) que las empresas tengan incorporadas en sus prácticas conductas basadas en la transparencia, honestidad, justicia, solidaridad y RSE. (Bongiovanni- Soler, 2016)

Como antecedente cercano en nuestro país se puede citar al trabajo de investigación sobre la motivación de la generación Y, dirigido por Juan Carlos Ayala (2011), en el cual se encuestaron a 268 jóvenes de 18 a 29 años, que trabajaban en empresas del sector privado; así como a 84 gerentes, jefes, responsables y analistas de RRHH que tenían relación laboral con jóvenes del rango de edad citado de la ciudad de Buenos Aires.

Una de las conclusiones del trabajo muestra las 10 respuestas más citadas por los encuestados, las cuales reflejan las preferencias laborales de estos jóvenes a la hora de elegir un trabajo:

1. Remuneración por resultados.
2. Flexibilidad horaria.
3. Clima laboral agradable.
4. Reconocimiento de los logros y méritos.
5. Plan de Carrera.
6. Coincidencia de sus planes personales y los de la empresa.
7. Comunicación permanente bidireccional con la empresa.
8. Beneficios adicionales.
9. Desarrollo profesional.
10. Provisión de herramientas tecnológicas.

En vista de lo expuesto se puede decir que esta generación posee rasgos característicos que marcan un cambio cualitativo sustancial respecto de las generaciones anteriores.

EMPRESA FAMILIAR Y CAMBIO GENERACIONAL

Las EF constituyen el pilar económico de nuestro país. Según estudios del Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2003) y del Banco Interamericano de desarrollo, (2006) se estima que en Argentina hay aproximadamente 900 mil pequeñas y medianas empresas, siendo entre 80% y 90% de carácter familiar. Estas empresas representan más de 50% de la actividad económica del país, generando un alto porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) y constituyen la mayor fuente de empleo privado.

Según la definición de Miguel Ángel Gallo (1997), una auténtica EF es aquella en donde existe un importante nexo de unión, de creencias y valores, entre la familia y la empresa. Dado lo difícil que resulta identificar la cultura y creencias existentes para poder clasificarlas como tales, es que se adopta un enfoque más práctico consistente en el cumplimiento de tres condiciones que, de existir, hacen muy probable la existencia de dicho nexo. Estas condiciones son:

1. Propiedad: Una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ejercer el control de la actividad empresarial.
2. Poder: Algunos o varios de los propietarios dedican la totalidad, o una parte importante de su tiempo, a trabajar en la EF.
3. Continuidad: Al menos está incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión con éxito de la empresa hacia generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la misma los valores propios de la familia propietaria.

Sin embargo, estas unidades económicas que tan bien representan el espíritu emprendedor, tienen altísimas tasas de mortalidad: se estima que solo 3 de cada 10 EF logra superar la primera generación o generación del fundador (Curletto, Soler, 2016). Esta cifra resulta por lo menos sorprendente si se considera el tercer punto de la definición de Gallo antes citada.

Es decir, aun cuando la intención de continuidad en generaciones futuras forma parte de la propia definición de EF; al mismo tiempo la sucesión se presenta como una de las “trampas” más difíciles de sortear por este tipo de empresas.

En efecto, diversas fuentes coinciden en que se debe en un 60% de los casos a cuestiones relacionadas con el proceso de sucesión, y solo un 15% a problemas de negocios (Niethardt, 2012).

Entre las múltiples causas que generan esta problemática, se pueden distinguir factores inherentes al fundador, a la familia, al contexto, y también al sucesor (Leach, 2009).

No obstante, otra forma de abordaje posible consiste en plantear estos conflictos como cuestiones que tienen de fondo a las diferencias generacionales que se manifiestan de múltiples formas en el seno de una EF.

Esto puede explicarse si se tiene en cuenta que cada generación desarrolla la denominada *personalidad generacional* que determina sus valores, creencias y expectativas; en conclusión, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales. Estas características son únicas de cada generación y difieren de las generaciones precedentes y posteriores. (Golik M., 2013).

Según Burke, citado por Golik (2013) en las organizaciones con 500 o más empleados, el 58% de los profesionales de recursos humanos reportó conflicto entre los trabajadores más jóvenes y los de más edad, básicamente debido a la divergencia de percepciones sobre la ética de trabajo y los requerimientos relativos al equilibrio entre vida laboral y vida privada.

Por ende, volviendo a las EF, es razonable suponer que estos factores de conflicto intergeneracional agudizan la ya de por si compleja problemática que plantea la sucesión entre la primera generación fundadora, y la segunda generación, siendo la principal causa de mortalidad de las EF.

A los fines de dejar en claro y reflejar la coexistencia de diferentes generaciones en la Empresa Familiar se presenta en la tabla 1 una adaptación del modelo de John Ward planteado por Pithod y Doderó, (1997):

Tabla 1:

ETAPAS DE LA EF	I	II	III	
Edad de la EF	0 a 5	10 a 20	20 a 30	
Característica de la organización	Pequeña y dinámica	Grande y compleja	Languidece	
Edad de los padres	25 a 35	40 a 50	55 a 70	
Generación de los Padres	Y	X	Boomers	
Motivación de la generación actual	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Nuevos intereses y retiro (a medias)	
Edad de los hijos HOY	0 a 10	15 a 25	30/36	37/45
Generación de los Hijos		Y	Y	X

En función de esta tabla, y si se tiene en cuenta que la sucesión en las EF no es un “suceso” que se da cuando el fundador fallece o se retira, sino que es un “proceso” cuya

duración puede oscilar entre 8 y 10 años, es posible colegir que en las EF que actualmente se encuentran atravesando el mismo, coexisten entre dos y tres generaciones, a saber:

- Generación I o fundadora (55 a 70 años): Baby Boomers,
- Generación II (hijos mayores a 36 años): Generación X,
- Generación III (hijos entre 16 y 36 años): Generación Y o Milenials

La generación fundadora de EF que transitan su etapa de madurez y que enfrentan la necesidad de plantear la revitalización estratégica- sucesión del management, está compuesta por adultos nacidos entre 1946-1961, pertenecientes a la generación denominada “Baby boomers”. Esta generación nacida en el período de posguerra presenta actitudes muy marcadas referidas a lo laboral: Capacitación para hacer carrera (hacerse desde abajo), Empleado full life, el balance con la vida privada no existe; Alto compromiso con la Organización; Búsqueda del poder; Competencia para alcanzar la cima; en resumen: “Soy lo que soy en el trabajo” (Peirano, 2008).

La segunda generación abarca a los nacidos entre 1961 y 1975, quienes crecieron en tiempos difíciles tanto cultural como económicamente. Se trata de una generación dormida, desinteresada, que daba la espalda a los problemas sociales y sin grandes aspiraciones, desencantada por las conquistas del estado de bienestar. Su ingreso al mercado laboral coincidió con una época de adelgazamiento en las empresas y en una etapa descendente de la economía (Ayala y otros, 2011).

Douglas Coupland (1998), autor que popularizó el término Generación “X” describe que la “X” es el símbolo de la indefinición por excelencia, y así se perfila toda una generación. Es la forma de nombrar el vacío de ilusiones y proyectos, vacío de historia, pasión y deseo. De esta forma, se puede considerar que se la llama Generación “X” porque está a la sombra de los Baby Boomers y no posee características distintivas tan evidentes. En consonancia, Jaffe (2014) al analizar su participación dentro de las EF los define como obedientes, seguidores, continuadores del “legado” familiar.

Considerando estas características correspondientes a las generaciones de más edad, queda en evidencia que las mayores diferencias se plantean por ende entre estas y la generación “Y”, más disruptiva y cualitativamente diferente a las anteriores tal como fue descrita en el primer apartado de este trabajo.

Este “choque” de visiones, percepciones, valores y conocimientos, entre padres boomers e hijos milenials, profundiza aún más la problemática de la sucesión en la EF, pues pone en peligro la permanencia de los últimos en el negocio familiar.

En efecto, los adultos mayores creadores de empresas familiares, suelen poseer una actitud dual pues fueron innovadores en su momento, pero esperan que la próxima generación siga a rajatabla sus tradiciones. En estos escenarios, las generaciones siguientes se ven en la cruel disyuntiva de seguir la tradición o seguir su propio camino.

Según Dennis Jaffe (2014), al llegar este momento tal vez uno o más hermanos independientes se alejarán, dejando a los obedientes a menudo los hijos mayores (X) seguir la tradición. Para este autor, los milenials (hijos- hermanos de menor edad) están mejor preparados para resistir la presión de unirse a la empresa familiar porque sienten que tienen más opciones que las generaciones anteriores. Ellos ven a la EF como una opción más, y quieren saber cuál es el “trato”, antes de entrar en el negocio familiar.

Por otro lado, muchos milenials han visto a sus padres invertir en su carrera profesional comprometiéndose con las empresas, trabajando sin pausa, renunciando a su vida privada, sin obtener muchas veces resultados satisfactorios. Para Golik (2013), esto produjo una

desacralización del trabajo y una crisis de confianza hacia las empresas, impulsándolos a pensar más en sí mismos y a privilegiar el corto plazo pues el largo plazo es muy incierto.

Esto significa que cuando los adultos mayores de la familia suponen la idea tradicional de que los miembros de la próxima generación fácilmente quieren unirse a la empresa están subestimando las muchas opciones que los jóvenes tienen hoy en día y lo que es más grave, pierden la oportunidad de hacer lo necesario para atraer a sus propios milenials.

Atraer, retener y comprometer a los sucesores milenials en la continuidad de la EF, no implica darles un cheque en blanco o aceptar sus demandas sin miramientos pues cada generación tiene aspectos que pueden complementar a la otra.

Siguiendo a Mascó (2014) la generación Y vino para quedarse y tanto los X como los Baby Boomers han modificado también de alguna manera, esquemas de pensamientos que tienen que ver con esta nueva filosofía. Sin embargo, la experiencia de las generaciones anteriores es necesaria para alcanzar de manera conjunta los objetivos generales de una organización, con la fuerza y creatividad de algunos y con la madurez y la experiencia de otros.

Estas tendencias, sugiere el autor, deberían ser incluidas en las estrategias de Capital Humano de las organizaciones, a fin de construir vínculos intergeneracionales que den soporte y sustentabilidad a los negocios y a la gestión de personas, potenciando el trabajo en equipo ya que lo diverso suma. Dicho de otra forma, será necesario un estilo de liderazgo que mitigue la conflictividad intergeneracional y concilie diferencias; que cree vínculos, tienda puentes, que aproveche la diversidad; que canalice ímpetus jóvenes sin perder los valores y fortalezas tradicionales de la EF.

TIPOS DE LIDERAZGO

Según Robbins, Stephens P. (1997:382) el liderazgo es “la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance las metas”, esta definición centra en el líder la misión de conducir y acompañar al grupo de seguidores a conseguir los objetivos de la organización.

Los aspectos que se han ido estudiando del liderazgo en el ámbito de las organizaciones son tan variados, que posee distintos enfoques tales como: los rasgos individuales, las habilidades, el tipo de conductas, la forma de intervención en grupos sociales, las situaciones, las características de los subordinados, las tareas, el manejo de información, el proceso de influencia, etc. Así hablamos de teorías de los rasgos, del estilo, de la situación, de la contingencia entre otras. Castro Solano A. (2007:18) sintetiza estos aspectos entre las diferentes conceptualizaciones referidas al liderazgo diciendo que:

1. Es un *proceso*: porque se produce en permanentes interacciones del líder con sus seguidores.
2. Es *influencia sobre los demás*: porque el líder capta adeptos que confían en él para alcanzar objetivos comunes.
3. *Ocurre en un contexto grupal*: el cual puede ser una empresa, una agrupación política, una institución educativa, un campo de combate, un ambiente religioso, etc.
4. Define e *involucra en el logro de objetivos y metas*: porque el líder fija objetivos o metas comunes construyendo también el tipo de relación con el seguidor.

Castro Solano (2007) se basa en el enfoque de Bernard M. Bass (1985), que toma ideas del liderazgo carismático (House, 1997) con foco en la personalidad y del transformacional (Burns, 1978) que lo considera un proceso compartido de influencias mutuas. Así Bass propone tres estilos de liderazgo: *el transformacional, el transaccional y el laissez faire*.

El liderazgo *transformativo*: es un estilo de liderazgo que genera cambios en los seguidores modificando actitudes y valores instalados en la cultura organizacional. Los líderes transformativos prestan atención a las necesidades individuales de los seguidores (Robbins, Stephens P. 1997:408).

El liderazgo *transaccional*: Burns en Castro Solano (2007:34) señala que en éste tipo de liderazgos, los líderes motivan basados en intereses personales (no organizacionales) de sus subalternos, pero controlan el rendimiento y premian o sancionan a sus seguidores según superen o no las estimaciones.

El liderazgo *Laissez faire*: Finalmente Castro Solano (2007:169), define al laissez faire como la ausencia de liderazgo siendo por definición, el tipo de liderazgo más inactivo.

Según Castro Solano (2007:168-169; 34), los componentes del liderazgo transformacional son: carisma, consideración individualizada, inspiración (se relaciona con la motivación y fomentar el espíritu de grupo y la expectativa a futuro) y estimulación intelectual (para que tengan ideas innovadoras y creativas, generando otras formas de afrontar viejos y nuevos problemas). Bass (1998) en Castro Solano (2007:35), sostiene que este tipo de liderazgo es de especial utilidad en procesos de cambio pues brinda tolerancia y seguridad en situaciones de incertidumbre y conflictos.

Bongiovanni, Soler y Terzo en 2012, hicieron un relevamiento bibliográfico, que permitió detectar que el liderazgo transformacional es el más adecuado para reducir los niveles de tensión o estrés laboral en los seguidores. En otro estudio complementario de campo llevado a cabo en 2013, estos mismos autores observaron que el estilo de liderazgo transformacional es el que permite menores niveles de estrés, según la percepción de los subalternos, corroborando así los resultados teóricos en la práctica.

Con respecto al liderazgo transaccional Castro Solano (2007:168-169), indica que se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y sus seguidores, otorgando recompensas a cambio de tareas bien realizadas en tiempo y forma. Siendo sus dimensiones: la recompensa contingente y la dirección por excepción. Bass (1998) en Castro Solano (2007:35), considera que este tipo de liderazgo tiende a propiciar una actitud correctiva, orientada a los resultados y muy útil en contextos estables.

Bongiovanni y Soler en 2015 en un trabajo de campo evaluaron cuál es tipo de liderazgo más apropiado para conducir un cambio organizacional en PYMES, concluyendo que tanto el líder transformacional como el transaccional pueden liderar el cambio en una PYME teniendo mayor probabilidad el líder transformacional que estimula intelectualmente e inspira a los subordinados.

En virtud de la problemática de la que se ocupa el presente trabajo, y dados los diferentes estilos de liderazgo descriptos, es importante analizar los mismos a efectos de detectar aquellos que mejor se adecúen al problema de continuidad en la EF.

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SUCESIÓN

Como se expresó, los jóvenes “Y” son un recurso por demás valioso, con el empuje de su juventud y su particular visión del mundo, pero necesitan ser encausados. La necesidad de cambio “ya” que traen en sus genes requiere de la fijación de un rumbo claro, que alinee esfuerzos y genere complementos intergeneracionales sinérgicos.

Por esta razón, la generación de más edad (baby boomers) debe tener la suficiente sensibilidad para hacer participar a sus hijos milenials en una conversación sincera donde exista

equilibrio entre sus expectativas y preocupaciones tradicionales, pero abierto a nuevas posibilidades (Jaffe, 2014).

Se debe dar necesariamente un diálogo o conversación entre generaciones en el negocio familiar. Por ejemplo, no siempre los padres escuchan a los hijos, ya que muchas veces creen que son ellos los que siempre deben decir algo, y nunca son los hijos los que tienen algo para decirles a ellos. En la EF ocurre algo parecido. Pocas veces quien dirige pide opinión acerca de los rumbos que se han tomado, y mucho menos de cómo se están haciendo las cosas. Pareciera ser que pedir opiniones y escuchar a los demás es perder autoridad y debilitar la propia imagen (Astarloa, 2008).

Alicia Peirano (2008) menciona que existe una nueva función de la administración de recursos humanos: Conciliar las diferencias entre generaciones, lo cual implica:

- Aceptar la diversidad
- Evitar fricciones
- Identificar valores comunes que subyacen a las diferentes generaciones
- Aceptar los valores diferentes
- Adecuar procesos a las diferentes generaciones
- Aprovechar las ventajas de la diversidad

Según Koontz, O Donell y Wenrich (1987) el liderazgo tiende a estar caracterizado por cuatro destrezas que deben tener los líderes, de las cuales dos de ellas son:

- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivaciones diferentes que varían con el tiempo y las circunstancias
- Habilidad para actuar de una manera que propicie un ambiente conducente a responder y promover las motivaciones

Angela Santoro (2006) por su parte afirma que:

- El liderazgo en la EF requiere más capacidades de transformación que de gestión.
- Es necesario emplear diferentes estilos de liderazgo para afrontar las relaciones con la familia, en los órganos de gobierno y en la gestión.
- La sucesión debe tener en cuenta el rol a desempeñar, la formación en management y las capacidades de liderazgo.
- El coaching es el mejor modo de desarrollar capacidades de liderazgo a largo plazo dentro de un plan de sucesión.
- La gestión de conflictos, la involucración de los miembros de la familia y la superación de momentos de crisis exigen un alto grado de inteligencia Emocional, que puede ser medida y desarrollada.

Sin dudas que elegir un estilo de liderazgo para favorecer la sucesión en la EF, no es una tarea fácil en virtud de la complejidad del proceso, pero por las características del mismo surge la necesidad de un líder que tenga capacidad de acompañar esta transición sin posiciones inflexibles, sino mas bien con capacidad de escuchar, comprender y motivar a los “jóvenes Y” y a la vez pueda inculcar los valores, el legado y esencia del negocio familiar, transmitiendo experiencias que podrá utilizar el sucesor según su propio criterio.

REFLEXIONES FINALES

En virtud de lo expuesto, caben algunas reflexiones, a saber:

Es necesario aceptar las diferencias y la diversidad. Esto significa comprender a los jóvenes de la generación “Y” con sus características distintivas sin intentar modificarlas, sino aprovecharlas en todo su potencial, esto es no exigirle a un joven Y que se movilice por los mismos mecanismos que las otras generaciones tenían a esa edad.

No es tarea fácil para ninguna generación entender esta cuestión intergeneracional. *Integrar* es la fórmula, pero para eso el líder debe generar espacios de interacción simétricos que fomenten la complementariedad. *Entender y sumar* a la Generación Y se convierte en un desafío extremo para toda organización que considere a la incorporación y retención del talento humano la piedra basal, no sólo de su estrategia para el éxito, sino también de su exclusiva supervivencia; y las EF no pueden permanecer ajenas a esta regla.

Entre los estilos de liderazgo considerados, las características que surgen como indispensables en función de la problemática planteada y los rasgos de los actores involucrados son la negociación, la empatía, la capacidad de escuchar, de motivar, de transmitir experiencia útil, de entender los valores de la nueva generación y de comprometer a los “jóvenes Y” en la continuidad.

Es importante que todos comprendan que las diferencias potencializan el desarrollo del negocio y que es sumamente importante integrar las visiones y esfuerzos para lograrlo. Es necesario correr la barrera de los prejuicios y las descalificaciones, y desarrollar contextos para potenciar habilidades existentes en un verdadero trabajo de equipo.

Surge entonces el liderazgo transformacional con algunos rasgos del liderazgo transaccional como el más indicado a adoptar para solucionar el problema de la convivencia entre generaciones y la continuidad de la EF.

BIBLIOGRAFÍA

ASTARLOA, LUIS MARÍA. *Liderazgo gerencial, Habilidades directivas para un nuevo management*. (Prentice Hall - Pearson Education, Buenos Aires) 2008.

AYALA, JUAN CARLOS y equipo: ALBERDI, M.- TARABBIO, F.- HUANILO ATOCHE, C. - CALVO, F. - *La motivación en la Generación Y*. Buenos Aires (Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado UBA) 2011.

BONGIOVANNI C., SOLER C.E., TERZO J.F. *Relación entre el estilo de liderazgo percibido por los subordinados y los factores organizacionales de estrés laboral*. Segundo congreso de Administración del Centro de la República. Encuentro regional Centro oeste de ADENAG - Universidad Nacional de Villa María, Facultad de Ciencias Económicas. 2013.

BONGIOVANNI C., SOLER C.E., TERZO, J. *Conductas del líder reductoras del estrés laboral*. ADENAG: Encuentro regional centro oeste Y Primer Congreso de Administración del Centro de la República Universidad Nacional de Villa María. Córdoba. 2012.

BONGIOVANNI, N. C., SOLER, C. E. *Características y expectativas laborales de la Generación “Y”*. Primer Congreso de Administración del Jardín de la República. Tucumán. 2016.

BONGIOVANNI, N. C., SOLER, C. E. *El cambio organizacional y los tipos de liderazgo en pymes*. XXXI CONGRESO NACIONAL DE ADENAG Universidad Nacional de Villa María, Facultad de Ciencias Económicas. 2015.

- CASTRO SOLANO, A. *Teoría y evaluación del liderazgo*,. (Editorial Paidós.1° Ed. Buenos Aires) 2007.
- CEBEY C., FERRARI, L. *Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo* (Anuario de Investigaciones, Vol. 19. Facultad de Psicología UBA. Buenos Aires) 2012.
- CLUB ARGENTINO DE NEGOCIOS DE FAMILIA <http://www.canf.com.ar/>
- COUPLAND, DOUGLAS. *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. (Ediciones B.) 1998.
- CURLETTO, G. L., SOLER, C. E. *Participación de los jóvenes de la generación “Y” en la sucesión de las empresas familiares*. 32° Congreso Nacional de ADENAG. Luján.2016.
- ENSINCK, M. *Profesionales de la generación Y*. (La Nación Revista. Buenos Aires) 2010.
- GALLO, MIGUEL A. *La Empresa Familiar*. 1° Edición.- España. (IESE). 1997.
- GOLIK MARIELA. *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 26 (46): 107-133, enero-junio de 2013.
- HUNT, JOHN W. *La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Madrid. (Editorial McGRAW-HILL). 1993.
- INSTITUTO IBEROAMERICANO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2003. *La continuidad como pilar clave de responsabilidad social empresaria de la empresa familiar*. Universidad de Flores, Argentina. <http://www.iadef.org> [04/02/2016].
- JAFFE, DENNIS T. *Generation Y in the Family Business. Unleashing the potential*. (Tharawat Magazine. Nro. 23. <http://www.tharawat-magazine.com/>) 2014.
- KOONTZ H., O'DONELL C. y WENRICH H. *Elementos de Administración* (McGraw-Hill) 1987.
- LAFUENTE, F. *Del Conflicto a la acción*. (Revista Gestión. Generaciones en pugna. Vol. 14. Buenos Aires) 2009.
- LEACH, PETER. *La empresa Familiar* (Granica. Buenos Aires) 2009.
- MASCÓ, A. *Entre Generaciones. No te quedes afuera del futuro*. (Temas Grupo Editorial. Buenos Aires) 2012.
- MASCÓ, A. *La Generación Y hará del mundo y del trabajo un lugar mejor*. (Revista UCEMA. Número 25) 2014.
- NIETHARDT, ERNESTO. *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. (Arte gráfico editorial argentino. Buenos Aires) 2012.
- PEIRANO DE BARBIERI, ALICIA. *La convivencia de diferentes generaciones; una ecuación difícil de resolver*. (Jornadas de RRHH UCEMA. <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>) 2008.
- PITHOD ABELARDO, DODERO SANTIAGO. *La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas*. (El Ateneo 1° Edición. Buenos Aires) 1997.
- ROBBINS, STEPHENS P. *Comportamiento Organizacional*. (Editorial Prentice Hall. Séptima edición. México) 1997.

SANTORO, ANGELA. *El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización*. (Trabajo de maestría. Venezuela) 2006.