



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Gestión del talento y liderazgo para nuevas generaciones

el sucesor millenial en la empresa familiar

Año
2016

Autor
Curletto, Guido Leonel

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Curletto, G. L. (2016). *Gestión del talento y liderazgo para nuevas generaciones*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS NUEVAS
REALIDADES DE LA SOCIEDAD”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016

**GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO PARA NUEVAS GENERACIONES: EL
SUCESOR MILLENIAL EN LA EMPRESA FAMILIAR**

CURLETTO, GUIDO LEONEL. AUTOR Y EXPOSITOR

Auspician



Adhieren



GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO PARA NUEVAS GENERACIONES: EL SUCESOR MILLENIAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

PALABRAS CLAVES: *GENERACIÓN Y, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, INTELIGENCIA EMOCIONAL, EMPRESA FAMILIAR, SUCESIÓN.*

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.

Mercados dinámicos, acortamiento en los ciclos de vida de los productos y servicios, aumento de competencia, falta de estabilidad de las normativas, cambios en los valores culturales, relaciones virtualizadas “on-line”, configuran un contexto turbulento en el cual las empresas intentan mantenerse a flote.

Se pasó de competir en precio, a hacerlo en calidad, luego en tiempo y servicio; hoy compiten en innovación. Y esa capacidad de innovar está directamente relacionada al capital humano e intelectual de las organizaciones, de allí que la administración de los recursos humanos, ocupe un papel central.

En este punto, el contexto actual plantea múltiples desafíos para la gestión del talento, siendo uno de los principales la irrupción al mercado laboral de nuevas generaciones cualitativamente muy diferentes a las anteriores. Esta convivencia no está exenta de conflictos, siendo una de las principales dificultades a enfrentar la debilidad en los vínculos entre los jóvenes y las organizaciones, al romperse la idea de la relación de por vida, o la de “hacer carrera” dentro de una misma organización.

"Se prevé que alguien que inicia hoy su vida laboral tendrá en promedio unos siete trabajos a lo largo de su carrera", (Melamed citado por Aróstegui, 2016).

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. Pero estas empresas tienen un agravante y la necesidad de retener a los jóvenes es clave, cuando se refiere a los

posibles sucesores de la generación que actualmente se encuentra al frente de su gestión.

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. Mantener un justo equilibrio entre las necesidades de la familia y de la empresa, es un reto que enfrentan continuamente, constituyendo la transmisión de valores culturales hacia nuevas generaciones un verdadero problema, ya que cada generación es influida por sus propios valores.

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 2ª 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.

El presente trabajo tiene como objetivo a partir de un relevamiento bibliográfico entre investigaciones publicadas, describir la problemática que plantea la incorporación de los millenials como fuerza de trabajo en las organizaciones en general y en las empresas familiares en particular, analizando los rasgos distintivos que caracterizan a esta última y la problemática que plantea la sucesión del management en las mismas, exponiendo cuáles son algunos rasgos distintivos a tener en cuenta.

A partir de esto, el trabajo avanza con la intención de detectar cual es el estilo de liderazgo 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 familiar.

Generación Y, un desafío para la administración de recursos humanos

Se habla de tres grandes funciones o demandas exigidas a la Administración de Recursos Humanos (ARH), las cuales han ido surgiendo a través del tiempo, marcando una evolución con la irrupción de cada una de ellas.

Así, surge en la primera mitad del siglo XX la demanda por parte de las organizaciones y sus propietarios de PRODUCTIVIDAD, por lo cual la ARH prioriza esta finalidad siendo el objetivo central la eficiencia.

Luego, a mediados de la segunda mitad de ese siglo, las organizaciones se orientan más hacia “el mercado”, pasando a ser este la espada de Damocles que dictaba cuales eran las capacidades, conocimientos y actitudes que se valoraban en el personal. Esta concepción, hizo que la ARH tuviera como función además de la anterior, la referida a la gestión del CONOCIMIENTO de la gente. Adquieren peso conceptos tales como la selección del personal, el aprendizaje, la capacitación y el desarrollo de las personas; así como se incorporan a la temática profesionales de campos del marketing y la psicología entre otros.

En la actualidad, el desafío que enfrentan las organizaciones en lo referido a gestión del talento humano, pasa por lograr relaciones fuertes y saludables con los empleados, dadas las nuevas características de los vínculos laborales. Hacer foco en los clientes internos y sus necesidades, implica que se oriente el esfuerzo de la ARH a establecer relaciones, a crear vínculos, apareciendo como aspectos claves de esta nueva era los referidos a retención y satisfacción del personal, clima laboral, motivación, etc. El principal objetivo, es obtener COMPROMISO de parte de los miembros de la organización con ésta y sus objetivos.

Estas tres funciones, si bien han surgido en períodos históricos distintos se han ido solapando entre sí, generando en la actualidad una triple tensión para la ARH que debe cumplir simultáneamente con estas tres finalidades que representan en cierto punto intereses contrapuestos. Priorizar una de ellas, implica necesariamente resignar una de las otras dos, o ambas.

Esta evolución, ha sido acompañada por cambios de paradigmas en lo referido a la gestión del talento y al desarrollo de los recursos humanos en la organización, pasando de un modelo de “continuidad gerencial”, que se distinguía por ser determinista, jerárquico, piramidal, formal, planificado; a otro modelo denominado “pool de talento” (Capelli, 2000) de tipo constructivista.

El primero supone la existencia de “planes de carrera” y limita la valoración del potencial de los recursos humanos solamente a su capacidad de mando; y si bien por un lado es predecible y meritocrático, por el otro es conservador y sirve solo en contextos estables. El otro surgido en este siglo, supone que a partir de la experiencia, se modifica la concepción de las cosas, por lo cual los recursos humanos deben conocer y experimentar para incorporar nuevas alternativas desconocidas; es decir; el potencial considerado como conjunto de competencias se adquiere y depende del contexto.

Actualmente, las empresas demandan sin éxito trabajadores con formación técnica y alta calificación; mientras que por otro, factores generacionales, de ciclo de vida, socioculturales, económicos y hasta geográficos han tenido impacto en el trabajo, rompiendo el vínculo laboral “de por vida”.

En particular, este quiebre en la concepción de la relación laboral tradicional hace evidente en la llamada generación de personas nacidas en el período 1980-2000: La generación del milenio, o millenials.

Para Jaffe (2014), la visión (motivación) del trabajo de los millenials 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.

Para ellos, la 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).

“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). 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).

Aun cuando muchas veces se los critica estos jóvenes que en la actualidad tienen entre 16 y 36 años también tienen mucho para aportar; según Jaffe (2014) poseen además 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.

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.

Esta realidad plantea un verdadero desafío para la gestión del talento en las organizaciones, a tal punto que se habla del surgimiento de una nueva función de la administración de recursos humanos: *Conciliar las diferencias entre generaciones* (Peirano, 2008). Esto 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

En resumen, de los múltiples desafíos que enfrenta en la actualidad la ARH, sin dudas uno de los principales dado su impacto directo en el futuro inmediato de las organizaciones, es la incorporación de nuevas generaciones (en particular la

generación “Y”), al mercado laboral y su retención, lo cual implica la conciliación de intereses, motivaciones y formas de ver las cosas entre éstas y las anteriores.

Sucesor millenial en la empresa familiar

Según la definición de Miguel Ángel Gallo (1997), una auténtica empresa familiar (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.

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.

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. Las causas de esta realidad se deben en la mayoría de los casos a cuestiones de management y/o dificultades para conciliar los sistemas familia-empresa, más que a cuestiones de competitividad o mercado (Curletto- Soler, 2016).

M. Gallo (1997) resume los problemas que enfrentan las EF, en cinco causas profundas que los ocasionan y a las cuales denominó "Trampas de la EF":

- Confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir.
- Confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa.
- Confusión entre la remuneración al trabajo con las necesidades económicas de la familia.
- Retrasar la sucesión.
- Pensar que ninguna de las cuatro trampas anteriores alcanza a "su" empresa.

Iván Lansberg (citado en Peter Leach, 2009) identifica una serie de factores que atentan contra una sucesión planificada, ordenada y exitosa. Dichos factores están agrupados en tres categorías: 1. Del fundador, 2. De la familia, 3. De los empleados y del contexto.

Factores del fundador:

- Temor a la muerte, dado que suele ser una característica básica de sus personalidades la convicción de controlar sus propios destinos.
- Renuncia a ceder el control y el poder, dada la costumbre y necesidad en muchos casos, de ejercerlos durante muchos años.
- Pérdida de identidad, asociada al punto anterior e incertidumbre ante el retiro.
- Prejuicio contra el planeamiento, derivado de su perfil directivo orientado hacia el hacer que considera la planificación formal como burocrática y limitante.
- Incapacidad para elegir entre los hijos, derivado del conflicto entre las dos lógicas, la empresaria que exige elegir el más apto, y la familiar que establece como mandato que "todos los hijos son iguales".
- Celos y rivalidades, respecto al potencial sucesor que asumirá el control de "su" amada empresa.

Factores de la familia:

- Resistencia del cónyuge al cambio, pues implica resignar los múltiples roles que le toca jugar en torno a la firma familiar.
- Tabúes familiares, que desalientan la discusión entre padres e hijos acerca del futuro (sucesión) pues implica en un punto, inevitablemente, hablar de la muerte de los padres. También aquí se observa la existencia del factor "igualdad" entre hermanos, ya analizado.

Factores de los empleados y el contexto:

- Resistencia de empleados de más antigüedad, que poseen estrecha relación con el fundador, y gozan de su confianza que temen perder su posición de privilegio ante cambios originados por el sucesor “novato”.
- Clientes, que temen que el vínculo personal que tenían con la empresa a través del fundador se vea resentido.
- Colegas, pares del dueño, que ante la renuencia a considerar sus propias sucesiones, refuerzan el prejuicio del fundador contra el planeamiento de la transición.

No obstante, si se considera lo expresado en el primer apartado de este trabajo, además de estos factores que ponen en riesgo una sucesión exitosa en la EF, es necesario hacer foco en los problemas que plantea la convivencia intergeneracional dentro de la EF, en especial cuando se refiere a la relación Fundador- Sucesor. Esta relación, no exenta de conflictos, agudiza la ya de por sí compleja problemática que plantea la sucesión entre la primera generación fundadora, y la segunda generación, agravando sus consecuencias.

Roberto Bazán, Director del Instituto de Empresas Familiares de la Universidad Siglo 21, explica: "Ha sido demostrado, que a pesar de la importancia que tienen las EF en el país, existe un inadecuado nivel de sustentabilidad de las mismas. La gran mayoría no logra cumplir con el desafío de trascender de una generación a las siguientes".

Para el fundador, el negocio es la extensión de sí mismo, de su “ego”; un símbolo de lo que ha alcanzado en la vida. Además es frecuente que el fundador tenga resistencia a delegar autoridad y más aún, para retirarse a tiempo a pesar de sus repetidas promesas. Muchas emociones se ponen en juego: temor a perder el control, a aceptar nuevas formas de ejercicio del poder, a retirarse y entrar en un vacío equivalente a “morir” (Curletto- Soler, 2016)

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 o hacerse desde abajo (coincidente con el Modelo de continuidad gerencial citado en el primer apartado), 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 millenials, profundiza aún más la problemática de la sucesión en la EF, pues pone en peligro la permanencia de los últimos en el negocio familiar (Curletto- Soler, 2016).

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.

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 millenials.

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. En las EF 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. Pareciera ser que pedir opiniones y escuchar a los demás es perder autoridad y debilitar la propia imagen (Astarloa, 2008).

Si esto no ocurre, es dable suponer que estos jóvenes que priorizan los trabajos significativos, y participativos, cuya lealtad está condicionada a su realización personal; no estén dispuestos a aceptar las condiciones y particularidades que habitualmente poseen los procesos sucesorios en las EF antes descritos.

Las características típicas de los jóvenes “Y”, como su preferencia por la inmediatez, los procesos ágiles, el reconocimiento de capacidades y el desarrollo profesional acorde a logros; son condiciones antecedentes que si se ignoran (sobre todo de parte del fundador o persona a ser sucedida) probablemente terminen desencadenando un final negativo para el proceso de transición generacional, al perder prematuramente a uno de sus dos pilares: el sucesor.

Liderazgo transformacional e inteligencia emocional

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.

Koontz, O Donell y Wenrich (1987) por su parte refieren a que 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; y la habilidad para actuar de una manera que propicie un ambiente conducente a responder y promover las motivaciones.

Los aspectos que se han ido estudiando del liderazgo en el ámbito de las organizaciones son tan variados, y desde distintos enfoques que se habla de teorías,

tipos, estilos, etc. Sin embargo, a los fines de este trabajo se hará mención al llamado liderazgo “transformacional” como oposición o complemento al denominado “transaccional”.

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. En estos casos los seguidores están preferentemente motivados por satisfacer su intereses personales, más que los organizacionales, y suele darse cuando los líderes premian o por el contrario sancionan acorde a si los rendimientos son los esperados o no, interviniendo solamente cuando hay que hacer correcciones.

En contraposición a esta teoría de liderazgo, existe otra: la del liderazgo transformacional.

Burns citado por Solano (2007) se refiere al liderazgo transformacional como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre los seguidores, a la vez que resultan afectados y modifican sus propias conductas a partir del feedback con sus adeptos.

Bass (1985) complementa el enfoque de Burns describiendo los efectos que produce en líder transformacional en sus seguidores, al concientizarlos sobre la importancia de los resultados obtenidos al cabo de la tarea realizada, trascendiendo los intereses personales y generando respeto y confianza en el líder.

El liderazgo transformacional no debe confundirse con un liderazgo carismático, sino que es más amplio (Solano, 2007), ya que está compuesto por

- *Carisma*; pues este tipo de líderes demuestran altos niveles de conducta ética y moral, siendo admirados, respetados y dignos de confianza,
- *Inspiración*; al fomentar el espíritu de grupo y generar expectativas de cara al futuro,
- *Estimulación intelectual*; a sus seguidores para que generen ideas creativas e innovadoras, para que planteen nuevos interrogantes, sin criticar errores individuales ni las ideas que difieran con las propias,
- *Consideración individualizada*, prestando atención a las necesidades de desarrollo personal de cada seguidor, entendiendo al seguimiento no como control, sino como genuina función orientadora.

Si bien presentan características muy diferentes entre sí, ambos estilos no son mutuamente excluyentes y pueden emplearse ambos en determinadas situaciones. Por ejemplo, dado que el liderazgo transaccional tiende a presentar una actitud correctiva y orientada a resultados, es recomendable en situaciones de relativa estabilidad; mientras que los líderes transformacionales brindan seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, por lo cual este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio.

Ahora bien, “un buen líder debe saber que cada vez que se enfrenta a un cambio, se halla frente a la posibilidad de transformar a su grupo” (Solano p.133), por lo cual es menester que reconozca el impacto emocional que estos cambios generan en la gente, para minimizar la resistencia a ellos.

Este concepto de “inteligencia emocional”, no pretende sustituir modelos explicativos del liderazgo, pero enriquece los mismos, completándolos. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para utilizar la emoción de manera proactiva, tanto las propias como las de los demás a su alrededor, y tanto a nivel consciente como subconsciente, como una herramienta para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones.

Goleman (1998) identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional:

- *autoconciencia*, para identificar las propias fortalezas y debilidades, y comportarse de modo tal de capitalizar las primeras y minimizar las segundas,
- *autorregulación*, para controlar sus sentimientos e impulsos (razonabilidad) propiciando la creación de ambientes de confianza y equidad,
- *motivación*, que es la voluntad de logro (entusiasmo, empuje, ambición) independientemente de los obstáculos,
- *empatía*, entendida como la comprensión intuitiva del líder de las necesidades no- técnicas del personal y la capacidad de comunicar esa comprensión efectiva. Tiene que ver fundamentalmente con la capacidad de “escuchar” y ponerse en lugar del otro, propiciando la satisfacción del personal, al sentirse respetado y escuchado,
- *habilidad social* o la capacidad de un líder de aprovechar las relaciones para promover sus ideas, a través de la simpatía, confianza y respeto.

Castro Solano (2007) afirma que quienes poseen este tipo de inteligencia son más perceptivos a sus sensaciones y a las de los otros, regulando las propias y el impacto de su conducta en las de los demás. Esto facilita la conducción de grupos, la generación de cambios y el logro de objetivos organizacionales.

Estas características de liderazgo, también son muy apropiadas para el caso de Empresas familiares, a decir de Angela Santoro (2006), quien concluye en su trabajo:

- *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.*

Lo expresado hasta aquí deja en claro que para situaciones de cambio en las organizaciones, es más adecuado un tipo de liderazgo transformacional, con una buena dosis de inteligencia emocional. Este último aspecto a su vez es clave en las empresas familiares donde coexisten además de factores racionales propios del ámbito empresarial, otros de tipo emotivo- afectivo, propios de la familia empresaria.

Conclusiones

Actualmente la gestión del talento en las organizaciones se enfrenta a múltiples desafíos, siendo uno de los principales la retención de recursos humanos en las organizaciones. Esta dificultad se hace más evidente en el caso de los jóvenes entre 18 y 35 años denominados millenials, por ser una generación disruptiva y cualitativamente diferente a las anteriores (“X” y “Baby boomers”) con las que convive actualmente en las empresas.

En el caso particular de las empresas familiares, esta premisa de vínculo con la organización **es vital**, cuando se trata de retener al sucesor millennial, sobre todo si se tiene en cuenta que la sucesión en este tipo de empresas ya de por sí es problemática.

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 fundador-líder que tenga la capacidad de acompañar esta transición sin posiciones inflexibles, sino abiertas, comprensivas y motivadoras. Que incluya y contenga al sucesor “Y” pero que 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.

No es posible la retención sino a través del compromiso, lo cual implica poner en práctica más que nunca estilos de liderazgo de tipo transformacional, que tengan en cuenta las emociones y necesidades del otro, que sean perceptivos, con alta sensibilidad y capacidad de escucha para comprender, comunicar y de ese modo crear vínculos duraderos.

Para ello es necesario un dialogo continuo, profundo y sincero entre la generación fundadora, y la generación sucesora, para entender-se, comprometer-se, motivar-se...en definitiva complementar-se, de modo de encauzar los impulsos de cambio de los jóvenes sin resignar el legado y valores que distinguen a toda empresa familiar.

Referencias bibliográficas

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 (Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado UBA. Buenos Aires) 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. Villa María) 2015.

CAPPELLI, PETER. Gestión de talento para el siglo XXI. (Harvard Business Review. Boston) 2008.

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/>) 10/08/2016.

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.

CURLETTO, G. L., SOLER, C. E. El liderazgo de la empresa familiar en tiempos de la generación "y" (III° Congreso latinoamericano de administración- V° encuentro internacional de administración de la región jesuítico guaraní. Posadas) 2016.

DE ARÓSTEGUI, FERNANDO J. "Nómades laborales: cambiar de trabajo, el hábito millennial" (<http://www.lanacion.com.ar/1930341-nomades-laborales-cambiar-de-trabajo-el-habito-de-los-millennials>) 22/08/2016

ENSINCK, M. Profesionales de la generación Y. (La Nación Revista. Buenos Aires) 2010.

GALLO, MIGUEL A. La Empresa Familiar. (1° Edición.IESE. España). 1997.

GOLEMAN, DANIEL. La práctica de la inteligencia emocional. (Kairós. Barcelona) 1998

GOLIK MARIELA. Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación.(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. Editorial McGRAW-HILL .Madrid) 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. 2014. <http://www.tharawat-magazine.com>) 15/05/2016.

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).