

**TESIS**

**El impacto del recambio  
generacional no planificado  
sobre el cliente interno de la  
empresa familiar**

**CASO MAUAD SRL**

***MAESTRIA EN MARKETING DE SERVICIOS***

***Universidad Nacional del Comahue – Facultad de Turismo***

Autor: Cra. Eliana Elizabeth Montesino - DNI: 29011246

Directora de Tesis: Mg. Claudia Toros Scorians

Codirectora de Tesis: Mg. Gabriela Marenzana

Año: 2021

### **Agradecimientos**

Expreso mi gratitud hacia cada integrante de la empresa Mauad S.R.L., tanto socios como colaboradores en general, que amablemente participaron de la realización de la presente investigación, en particular al gerente general, Sr. Gustavo Mauad, por permitirme llevar adelante la investigación en las instalaciones de la organización, y al departamento de recursos humanos liderado por el Lic. Diego Virgilio, que prestó permanente colaboración y disposición. Muy especialmente agradezco a la directora de tesis Mg. Claudia Toros Scorians y codirectora de tesis Mg. Gabriela Marenzana, que me asesoraron y guiaron profesionalmente a lo largo de todo el proceso de investigación con un compromiso y responsabilidad destacables.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	12
3.1 Principal.....	12
3.2 Específicos.....	12
4. CONTEXTUALIZACIÓN: DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	13
5. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO .....	15
5.1 EL CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	15
5.1.1 Ciclo de vida de la empresa familiar.....	16
5.1.1.1 Recambio generacional.....	17
5.1.2 Conflictos típicos de la empresa familiar.....	17
5.1.2.2 Conflictos del sistema de creencias opuestas.....	18
5.1.2.1 Conflictos resultantes de la crisis del recambio generacional.....	18
5.2 EL MARKETING INTERNO.....	19
5.2.1 El cliente interno de la empresa familiar.....	20
5.2.1.1 Generación de pertenencia.....	21
5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
5.3.1 Contenido: aspectos formales y no formales.....	22
5.3.2 Intensidad de la cultura.....	24
5.4 EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	24
5.4.1 La convivencia de los distintos estilos de liderazgo.....	25
5.5 EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
5.5.1 Principales variables de clima .....	28
5.5.2 Indicadores de la calidad de la vida laboral.....	29
6. METODOLOGÍA.....	31
6.1 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASOS.....	31
6.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	31
6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	31
7. RESULTADOS .....	34
7.1 OBJETIVO ESPECIFICO N° 1.....	34
7.2 OBJETIVO ESPECIFICO N° 2.....	39
7.2.1 Perfil del cliente interno.....	40
7.2.2 Percepción de los aspectos formales y abiertos de la cultura.....	51
7.2.3 Percepción de los aspectos informales y ocultos de la cultura.....	59
7.3 OBJETIVO ESPECIFICO N° 3.....	65
7.4 OBJETIVO ESPECIFICO N° 4.....	69

8. CONCLUSIONES.....	77
9. APORTES Y SUGERENCIAS.....	81
10. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	83
11. LIMITACIONES.....	84
12. BIBLIOGRAFÍA.....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y FIGURAS

5. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO	
Figura N° 1: El ciclo de la empresa familiar.....	16
Cuadro N° 1: Rasgos generacionales en el entorno laboral.....	21
Figura N° 2: El iceberg de la cultura organizacional.....	23
Figura N° 3: El estilo del líder.....	26
Figura N° 4: Modelo analítico de la gestión del clima organizacional.....	28
6. METODOLOGÍA	
Cuadro N° 2: Operacionalización de variables.....	33
7. RESULTADOS	
Cuadro N° 3: Percepción individual de la empresa familiar.....	34
Cuadro N° 4: Superposición de la dinámica familiar y la dinámica empresarial.....	36
Gráfico N° 1: Antigüedad del personal.....	41
Gráfico N° 2: Evolución de la nómina.....	42
Gráfico N° 3: Edad del personal.....	42
Gráfico N° 4: Generación de pertenencia.....	43
Gráfico N° 5: Distribución por sexo.....	44
Gráfico N° 6: Distribución por nacionalidad del personal.....	45
Gráfico N° 7: Nivel de madurez del personal.....	45
Gráfico N° 8: Organigrama según antigüedad.....	47
Gráfico N° 9: Organigrama según generación de pertenencia.....	49
Gráfico N° 10: Composición de la nómina según antigüedad y generación.....	50
Gráfico N° 11: Organigrama general.....	52
Figura N° 5: Misión, visión y directrices.....	54
Gráfico N° 12: Coherencia general desde misión y visión.....	55
Gráfico N° 13: Coherencia general desde valores declarados.....	56
Gráfico N° 14: Existencia de normas y procedimientos lentos.....	57
Gráfico N° 15: Normas y procedimientos vs resultados de corto plazo.....	58
Gráfico N° 16: Valores forjados por la familia empresaria.....	59
Gráfico N° 17: Concordancia entre valores formales y percibidos.....	60
Gráfico N° 18: Grado de interacción.....	61
Gráfico N° 19: Pautas de poder percibidas.....	62
Gráfico N° 20: Personas con privilegios – liderazgo del fundador.....	63
Gráfico N° 21: Personas con privilegios – liderazgo del sucesor.....	63
Gráfico N° 22: Existencia de lealtades informales – fundador.....	64
Gráfico N° 23: Existencia de lealtades informales – sucesor.....	64
Gráfico N° 24: Estilos de liderazgo – Cliente interno antiguo.....	66
Cuadro N° 5: Estilos de liderazgo – Hijo mayor e hijo menor.....	67

Gráfico N° 25: Estilos de liderazgo sintéticos.....	69
Gráfico N° 26: Comportamiento de variables de clima organizacional.....	70
Cuadro N° 6: Comparativa de variables de clima organizacional por referente.....	72
Gráfico N° 27: Comportamiento de variables de clima organizacional – Cliente interno antiguo..	74
Cuadro N° 7: Variables del indicador de clima organizacional.....	75

## **Resumen**

La presente investigación es un estudio de caso y tiene por objetivo describir el impacto de un proceso propio de la empresa familiar, como lo es la transición de la primera a la segunda generación, sobre el cliente interno. En la actualidad, el Marketing Interno viene a resignificar el rol de un empleado, trabajador o colaborador en la cultura organizacional, considerándolo un cliente ubicado dentro de un mercado interno (la propia organización) y definiendo al trabajo como el producto que dicho cliente consume.

Para lograr tal objetivo, se caracterizaron las principales variables de clima organizacional y se describieron los rasgos sociodemográficos del cliente interno, además de los aspectos culturales más relevantes, tanto formales como informales.

Los resultados del análisis general se estructuraron de acuerdo a la gestión de los líderes involucrados en el proceso sucesorio de la empresa familiar y sus estilos de dirección, tomando como base del análisis la teoría del liderazgo situacional. Asimismo, fue necesario enmarcar la investigación dentro de la tipología de conflictos característicos de este tipo de organizaciones, dado que la intensidad de los mismos tiene la potencialidad de afectar tanto el funcionamiento del negocio como el clima laboral general.

Palabras Clave: Recambio generacional – Empresas familiares – Impacto en cliente interno.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La presente tesis tiene por finalidad estudiar las dificultades que plantea el recambio generacional de la conducción de la empresa familiar (la sucesión) sobre el cliente interno, mediante la descripción de la tipología de casos y el análisis de la cultura y el clima organizacional.

La idea surge de observar los conflictos que afrontan las empresas familiares de la zona del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, en la toma de decisiones y cómo afectan al desarrollo y crecimiento de las organizaciones. No son pocos los casos en los que se observa que las empresas familiares no superan la segunda generación ni perduran en el tiempo, lo cual plantea cierto inconveniente para la economía nacional, dado que Argentina tiene como base de su actividad económica a las pymes (familiares y no familiares) y, en particular, a las organizaciones de tipo familiar.

El caso de estudio corresponde a la situación que atraviesa en la actualidad la empresa neuquina de servicios de la construcción Mauad SRL, constituida originalmente por cuatro socios (el matrimonio y sus dos hijos) y dedicada al movimiento de suelos. La organización ha sufrido el reciente fallecimiento de su fundador, quedando el hijo mayor al frente del negocio con un liderazgo, por lo general, opacado por la figura de su padre pero levemente afianzado al ritmo del desarrollo y crecimiento del negocio.

Así, el principal aporte de este trabajo se centra en poder brindar un análisis respecto del comportamiento del cliente interno de la empresa familiar frente al recambio generacional, de manera tal que se pueda emplear en pro de la prolongación de la vida de la empresa, pudiendo superar las etapas de sucesión y de reformulación cíclica del esquema familia/empresa.

## **2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El problema real observado se circunscribe al acaecimiento de un recambio generacional que, si bien ya se venía gestando hace algunos años con muy poca armonía, se produce repentinamente sin existir un plan al respecto. En la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén existen numerosas organizaciones familiares que han perdurado en el tiempo, encontrándose en la actualidad gestionadas por la segunda o incluso hasta la quinta generación:

- ✓ Bodega Humberto Canale (Humberto Canale S.A.): Su historia inicia con la llegada de Humberto Canale a Río Negro y está íntimamente ligada con el crecimiento de la Argentina y el desarrollo productivo de la Patagonia, un proyecto que fue posible con la llegada del ferrocarril y la construcción del sistema de irrigación del Alto Valle de Río Negro a principios de 1900, estando ya en 1912 los viñedos implantados en General Roca y a mediados del siglo XX la imagen de la bodega familiar consolidada. En el presente, el negocio está gestionado por la 4º y 5º generación.
- ✓ Los Álamos de Rosauer S.A.: Juan Rosauer fundó en 1920 el vivero “Los Alamos”, con la fracción que le cedió su padre en Valle Medio (frutales y rosales). Un encuentro casual con el Gerente del Ferrocarril Sud, Sir Montaguy Eddy, se tradujo en la consolidación de su empresa que creció a la par de la expansión de la fruticultura valletana. En la actualidad está siendo gestionada por la 2º y 3º generación.
- ✓ Baterías Leimat (Leimat S.A.): Fundada en el año 1967, León Matzkin instaló su primera fábrica de baterías en la ciudad de Cipolletti, extendiendo el negocio al Alto Valle a lo largo del tiempo. Actualmente la empresa se encuentra en manos de la 2º y 3º generación.
- ✓ Transer SRL: nace en 2014 como producto de un cambio generacional de la unipersonal Luis A. Pérez (“Transporte Luisito” desde 1986), una empresa con una amplia experiencia en el rubro del transporte y servicio de Agua Potable, especializándose con el tiempo en el servicio de agua para el sector petrolero. Hoy se haya liderada por la 2º generación.

Asimismo, existen casos en los que la sucesión es incierta o se ha visto imposibilitada debido a múltiples factores:

- ✓ Cerámicas Zanon S.A.: La fábrica de cerámicos fue fundada en 1979 por el empresario italiano Luis Zanon, también fundador (junto con su hermano) del parque de diversiones “Ital Park” en Buenos Aires. La empresa familiar Zanon (con la subsiguiente

incorporación del hijo de Luis, Luiggi), llegó a ser un gigante de la industria de revestimientos cerámicos, se instaló en la provincia de Neuquén durante la dictadura, cuando José Martínez de Hoz ocupaba el Ministerio de Economía. En noviembre de 2001 y producto de la profunda crisis que azotó al país, se comunicó oficialmente el cierre de la planta y el despido de sus 380 empleados. Luego, en 2002 y ante el difícil conflicto con los trabajadores, la fábrica siguió funcionando bajo control obrero (la actual Fasinpat), terminado así la línea sucesoria de esa rama de la empresa familiar.

- ✓ Gasparri Hermanos S.A.: la historia inicia con la llegada de Juan Gasparri (italiano) a la Argentina (Buenos Aires), junto a su esposa Juana Ricci y sus ocho hijos: Emilio, Atilio, Quinto, Enrique, José, Marieta, Víctor y Antonio. Estos hermanos conforman varios negocios, uno de los cuales fue un proyecto agrícola bajo la forma de Gasparri Hnos. S.A. (1951) y se radican en el Alto Valle de Rio Negro (sede en Cipolletti). Tras varias décadas de arduo trabajo y a mucho riesgo, se logra el desarrollo de la región con producción frutícola y con el Ingeniero Roberto Gasparri (hijo de Emilio, segunda generación) liderando el proyecto desde la década del '60'. Pero lamentablemente y con la tercera generación ya incorporada, el negocio llega a su fin en la década de los '90 y la sociedad anónima quiebra en el año 2000.
- ✓ Embotelladora Comahue S.A. (Gaseosa Interlagos): El Sr. Nestor García fundó la empresa junto a su esposa Beba y sus hijos Pablo y Cristina. Ya en la década del '60 Nestor se inició en el rubor de las aguas gaseosas y similares con la sodería "García y Cía" en Cipolletti. En sus comienzos, dicha firma utilizaba un carro tirado por caballos y Néstor solía recorrer las calles en uno de esos triciclos grandes con una caja en la que repartía hielo en barra. Luego llegaría el sello propio, la reconocida marca Interlagos. En sus mejores épocas, la fábrica abasteció a un amplio mercado regional y García se convirtió en sinónimo de empresario exitoso. Pero en el año 2017 la sociedad atravesó un proceso de cierre y quiebra, falleciendo su fundador en agosto de 2020.

El caso bajo análisis en el presente trabajo se circunscribe a Mauad SRL, una empresa de servicios de la construcción que ofrece tres líneas de servicios al mercado: voladura de roca, tunelería horizontal dirigida y zanjeo. Ubicada en la ciudad de Centenario (Provincia de Neuquén), la sociedad de responsabilidad limitada lleva más de 17 años de trayectoria como tal, teniendo el negocio de voladura de roca (que originalmente era del fundador y su hermano) más de 40 años de antigüedad en el mercado argentino. En los últimos años, esta Pyme de casi 60 empleados, ha estado experimentando una espinosa transición de la primera a la segunda generación, en donde las lealtades internas del personal hacia el fundador por un lado y hacia su hijo mayor por

el otro, moldeaban un marco conflictivo de superposición de roles que tornaba inestable tanto el funcionamiento diario operativo como el clima laboral general. Con el reciente fallecimiento del fundador y con el rol formal de socio gerente establecido hoy en cabeza del sucesor, se ha disipado el habitual solapamiento de la gestión de varios “gerentes”, encontrándose la cultura organizacional afectada por el mencionado recambio generacional y en medio de un contexto de incertidumbre respecto del futuro de la organización.

A los mencionados actores se suman la ex esposa del fundador y madre de sus dos hijos, que ocupa un rol menos visible, siendo la apoderada del socio gerente en la actualidad, y el hijo menor del fundador, quien no participa de las decisiones cotidianas. Esta familia argentina, de ascendencia siria, reproduce la estructura tradicional de Oriente: su jefe era el padre, alrededor del cual se agrupan, en una unidad económica, sus descendientes masculinos con sus esposas e hijos. La empresa familiar se caracteriza por plasmar en la organización económica aquellas normas, usos y costumbres que rigen en la organización familiar, con lo cual la figura de los fundadores o dueños es más activa en el día a día que en las empresas no familiares, sostiene Doderó (2015). Considerando dicha circunstancia, es notoria la influencia directa de la dirección en la cultura organizacional, con lo cual un proceso sucesorio tiene la potencialidad de impactar fuertemente en la proyección que tiene un empleado de sí mismo en la organización como cliente interno.

La intrincada red de vínculos invisibles que la cultura organizacional teje en la empresa es la atmósfera dentro de la cual tienen lugar las múltiples actividades y relaciones formales que se forjan día a día. Es de esperarse que los cambios internos y externos afecten a este entramado, de maneras y en proporciones distintas a unos y a otros, generando todo tipo de efectos y consecuencias que retroalimentan a la misma cultura, potenciando algunas características y aplacando otras.

A esto se suma el hecho de que en la actualidad, el marketing interno viene a resignificar el rol de un empleado, trabajador o colaborador en la cultura organizacional, considerándolo como un cliente interno, dentro de un mercado interno (la propia organización) y al trabajo como el producto que se vende a estos empleados. En ese marco y siguiendo a Aguado y Jiménez (2017), el Marketing interno se compone del conjunto de acciones que una empresa realiza para gestionar su imagen como empleador y hacerle vivir al cliente interno una experiencia satisfactoria que implica formar parte de la empresa en el largo plazo (fidelización). De ello se desprende que la satisfacción de los clientes internos se suma a la de los externos, siendo crucial para el éxito de las organizaciones y la perdurabilidad del negocio en términos de ventaja competitiva y elemento diferenciador.

En un proceso sucesorio no planificado puede darse la situación en la que los directivos se encuentren movidos por intereses personales, dejando de lado los intereses propios de la organización y los recursos humanos, exigiendo resultados sin dotar a los empleados de las herramientas necesarias, que van desde la formación hasta la infraestructura esencial para llevar a cabo sus tareas, lo que podría generar la insatisfacción de los empleados o clientes internos y dañar en cierta medida la marca como empleador.

Por lo antedicho, es de suma importancia poder investigar la falta de planificación en la sucesión de una generación a la siguiente y el impacto que esto puede generar en la satisfacción del cliente interno a la luz del marketing interno de la empresa familiar.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 PRINCIPAL**

Analizar los efectos que provoca el recambio generacional no planificado en la empresa familiar (la sucesión) sobre el cliente interno, considerando el análisis de la cultura organizacional, del clima laboral y de los conflictos generacionales típicos, desde el abordaje del marketing interno, en el caso de Mauad SRL.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- ✓ Detectar los conflictos generacionales en la dirección empresarial de los socios, referidos al proceso sucesorio no planificado de la empresa familiar.
- ✓ Caracterizar al cliente interno de la empresa familiar frente al recambio generacional, considerando su impacto en la percepción de la cultura en sus aspectos formales y no formales.
- ✓ Identificar los estilos de liderazgo del fundador y del sucesor, implicados en el desarrollo del cliente interno de la empresa familiar.
- ✓ Describir el impacto del recambio generacional no planificado en el clima organizacional a la luz del Marketing Interno en las empresas familiares.

#### **4. CONTEXTUALIZACIÓN: DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO**

La organización objeto de estudio es Mauad SRL, empresa de servicios que tiene como actividad principal el movimiento de suelos y hoy cuenta con tres líneas de servicios: la voladura de roca, la tunelería dirigida o HDD y el zanjeo. “Nuestra vida está alineada a un caño”, se escucha frecuentemente en los pasillos de Mauad a la hora de buscar una imagen en la mente que refleje el negocio de la empresa.

El ciclo de vida en el movimiento de suelo tiene una forma muy particular, en el que una obra se prolonga en el tiempo por un lapso no superior a los 45 a 60 días en promedio, existiendo obras complejas que pueden durar más de cuatro meses, en donde se combinan diferentes servicios (tramos que requieren zanjeo por suelo semiduro, tramos que requieren voladura en suelo duro y si hay que hacer cruce de rutas o ríos, se requiere tunelería). En general, la competencia no ofrece las tres líneas de servicios en simultáneo tal como lo hace esta empresa: son competidores individuales, con lo cual es un desafío dar batalla en todos los frentes al mismo tiempo, dado que los recursos y la ejecución se combinan para poder prestar todos los servicios. En virtud de que la investigación se enmarca en el estudio de una pyme familiar, se considera relevante dar a conocer los orígenes del negocio que fuera basamento de la empresa familiar conformada. Así, el negocio de voladura de roca comenzó con el fundador de la actual Mauad SRL y su hermano en la década de 1970 en la provincia de Mendoza, y dio buenos beneficios económicos a ambos. Mientras, la familia había comenzado a crecer cuando el fundador se casó y tuvo dos hijos, para luego trasladarse junto con la familia a la ciudad de Catriel (Rio Negro).

En el año 1980 los hermanos se separan, siguiendo cada uno caminos separados. Ya en Centenario (Neuquén), el fundador inicia su propia empresa (unipersonal) de voladura de roca y con los años hace crecer el negocio exitosamente, incorporando a sus hijos al negocio familiar con pequeños roles de liderazgo en la parte operativa. La empresa tuvo un crecimiento y desarrollo sin precedente en la década de los 90's de la mano de un emprendedor cuyas herramientas fueron la agilidad y concentración en la negociación, a lo que se sumó el uso adecuado de la tecnología (factor principal que afecta al sector de la construcción y que constituye una importante barrera a la entrada de nuevos competidores). En general, los propietarios de empresas unipersonales aprovechan las oportunidades más rápidamente que las empresas con varios niveles administrativos y mucha burocracia. Al respecto, afirma Dodero: *“la personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades. (...) Aquí el fundador cumple un papel fundamental ya*

*que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una". (Dodero, 2015, p.25)*

Hacia el año 2003, los entonces esposos constituyen la sociedad (Mauad SRL) y dos años más tarde se incorporan formalmente los hijos de ambos. Para el año 2015 Mauad SRL se perfilaba como una mediana empresa, teniendo casi 200 empleados y hasta ocho obras ejecutándose en simultáneo, ya con el hijo menor en el exterior sin participar activamente de la gestión diaria de la empresa y con el hijo mayor posicionándose como uno de los líderes de la operación y en un rol gerencial compartido con su padre desde 2010.

Pero en 2016 se produce una de las crisis más grandes de esta firma, debido a la excesiva inversión en un negocio iniciado en 2008 (perforación vertical) sin tener la debida previsión de costos ni la experiencia requerida, entre otros factores. Así, el negocio quedó al borde de la quiebra, con una pérdida evidente de la participación de mercado y la posición de liderazgo conseguida en la década de los '90. Paralelamente, los esposos se separan y la familia se sumerge en una profunda tensión que se potenciaría con los años y que complicaría fuertemente el proceso de transición generacional que ya había comenzado con el fortalecimiento paulatino del liderazgo del hijo mayor.

Luego, la organización se fue recuperando económica y financieramente, dado que la crisis no logró quitarle las importantes ventajas competitivas que supo conseguir (disponibilidad inmediata), ni las fortalezas que hoy la caracterizan: la calificación de su personal, los activos de su propiedad y, sobre todo, un conocimiento del negocio tan profundo que promete seguir siendo la clave para el éxito del negocio en forma permanente. Sin embargo, dicha situación se ve afectada hoy por el recambio generacional no planificado y abrupto que ocasionó el fallecimiento del fundador, luego de una larga transición del mando entre padre e hijo que se prolongó por más de 10 años.

## 5. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

### 5.1 EL CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Santiago Doderó: *“(las empresas familiares) aportan más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo. Ahora bien, vemos que son empresas que llaman la atención por su volatilidad o sea su alta tasa de mortalidad.”* (Doderó, 2015, p.17)

*“En el caso particular de Argentina contamos con los datos aportados por Carlos Kaplún en la revista Mercado de Julio de 2008: ‘En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor de 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización’. Según las estadísticas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías, pero del total de esas firmas solo el 30% consigue superar los tres años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación.”* (Doderó, 2015, p.18)

La base de la investigación se halla fundada en la estructura típica de una empresa familiar argentina, con la particular interacción familia/empresa que plantea este tipo de organizaciones: el grado de participación de los familiares en la estructura, los diversos intereses involucrados, los distintos niveles de responsabilidad y los roles desempeñados se combinan y conforman la dinámica en medio de la cual el negocio debe desarrollarse, influido además por el sector específico en el que se sitúa y el tamaño de la organización, entre otros factores.

En ese orden de ideas, el modelo del ciclo de la vida de las empresas familiares describe en parte las distintas crisis a que se ven afectadas las empresas familiares. *“Este modelo procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará superar por el solo hecho de ser empresa familiar.”* (Doderó, 2015, p.24).

*“Una de las trampas principales en las que suelen caer las empresas familiares es confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa. Otra trampa es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa, cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en ambas instituciones.”* (Doderó, 2015, p.22)

Continúa el mismo autor en lo que se refiere a conflictos existentes en este tipo de empresas: *“(Las tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar) se originan en celos y envidias entre*

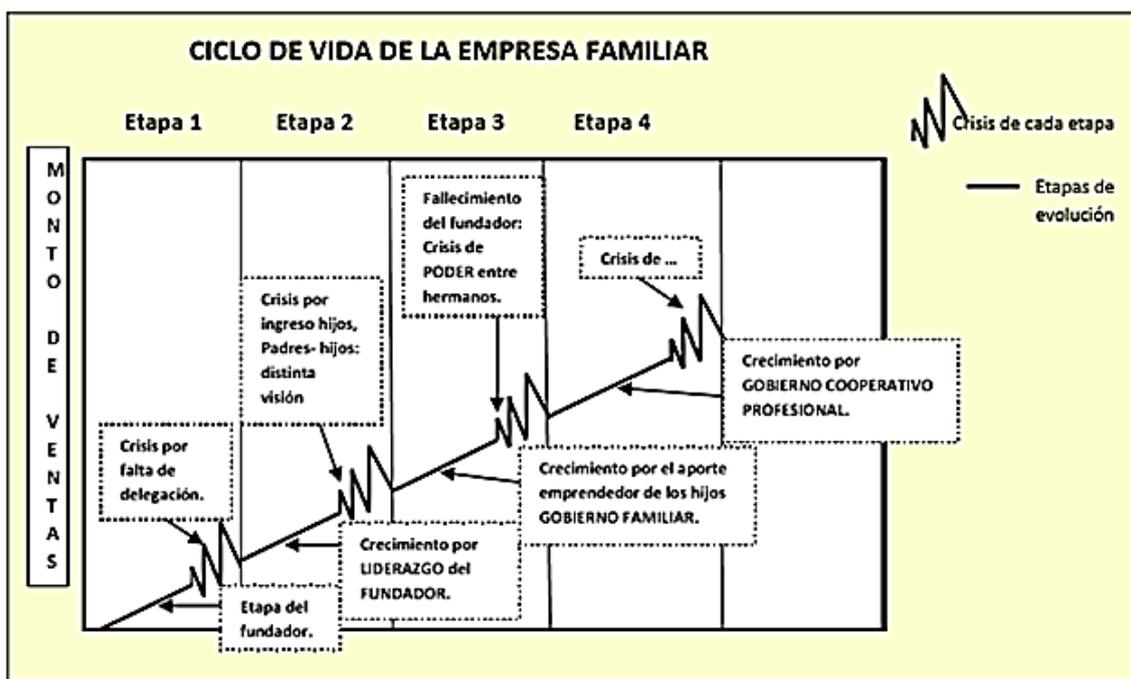
los parientes, y pueden producir un gran desgaste e incluso inducir conductas irracionales, hasta el punto de poner en peligro la vida misma de la empresa, o sea ir contra los propios intereses. Estos sentimientos son más difíciles de controlar cuando los parientes se sienten con derecho a trabajar en la empresa y, por lo tanto, resulta difícil excluir a algún familiar de ella. Producen tensiones también cuando entre los familiares no hay claridad acerca de quien ejerce el liderazgo y quienes deben tomar las decisiones. Estas situaciones, en las que dos o más personas deciden, suelen generar conflictos no solo entre los familiares sino también en el resto de la organización, en especial cuando las decisiones se dilatan por no estar definidos con claridad los roles y responsabilidades.” (Dodero, 2015, p.92)

Además, el presente trabajo abarca necesariamente la caracterización de patrones generacionales de conducta de todas las personas involucradas en la empresa, más allá de la familia propietaria, en lo referente a la edad promedio, el tiempo de permanencia en la organización, la generación a la que pertenece, el nivel educativo alcanzado, entre otros.

### 5.1.1 Ciclo de vida de la empresa familiar

La empresa familiar posee elementos tipificantes que determinan su peculiar evolución y la naturaleza de los conflictos y crisis que transitará a lo largo de su vida. Las distintas etapas en el camino del crecimiento de la empresa acompañan a la evolución de la familia, afectándose mutuamente mediante la construcción de diversos vínculos.

FIGURA N° 1 – EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Dodero (2015)

Mauad SRL se encuentra en la etapa 3, consolidando el crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos y transitando el reciente fallecimiento del fundador.

#### 5.1.1.1 Recambio Generacional

Es común que más allá de percibirse como un negocio redituable en base al análisis de parámetros objetivos, la empresa familiar frecuentemente se percibe como el legado que se transfiere de padres a hijos: un tesoro que trasciende lo material y va cargado de valores desarrollados en el seno familiar. En este contexto, la sucesión o transición generacional es un proceso complejo y sensible que debería prepararse con adecuada antelación a fin de que no se destruya tanpreciado baluarte.

Al respecto, sostiene Ernesto Niethardt: *“La elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares pone claramente de manifiesto que la sucesión constituye la etapa más crítica de su ciclo de vida”*. En relación a la sucesión, agrega: *“la capacidad emprendedora de la siguiente generación y el desarrollo de las habilidades comunicativas en la familia aparecen como elementos clave para su preparación”*. (Niethardt, 2012, p.69)

La sucesión es inevitable debido al paso del tiempo y a la existencia finita del ser humano, con lo cual un sano proceso de planificación es imprescindible para reducir toda clase de riesgos. Dicha situación puede tener lugar mediante la armonización de la visión de empresa de ambas generaciones; siguiendo a Niethardt: *“para que emerja un sueño compartido, los sueños individuales de los integrantes de la familia deben ser afines, ya que de lo contrario puede que no haya una base suficiente para construir un escenario futuro en común”*. (Niethardt, 2012, p.72)

Habitualmente, los conflictos nacen como consecuencia de la interrelación de tres grupos de personas: los integrantes de la familia, de la empresa y del grupo de propietarios. Cada uno tiene intereses propios que a menudo no coinciden entre sí, generando todo tipo de roces y problemas de comunicación.

#### 5.1.2 Conflictos Típicos de la Empresa Familiar

Respecto de los conflictos o incompatibilidades propias de la empresa familiar, Vanoni Martínez y Pérez sostienen que *“en las organizaciones, aparecen inexorablemente intereses encontrados en niveles operativos, tácticos o estratégicos, que entorpecen su funcionamiento y generan conflictos”*. (Vanoni Martínez y Pérez, 2015, p.86).

Se abordarán los conflictos del recambio generacional de acuerdo al enfoque metodológico seleccionado.

### *5.1.2.1 Conflictos del sistema de creencias opuestas*

Vanoni Martínez y Pérez (2015) abordan los conflictos de la empresa familiar tomando un enfoque generalista (toda clase de organizaciones en cualquier momento de su vida) de la clasificación del psicólogo Edmundo Barón:

- ✓ Conflictos cognoscitivos: son aquellos que surgen de la contraposición de ideas, metas y objetivos de las partes involucradas, en la medida que hay mala comunicación y se gestan un sinnúmero de supuestos e interpretaciones cruzadas entre los miembros.
- ✓ Conflictos emocionales: se centra la atención en los sentimientos, gustos y emociones que afloran en cada persona al momento de vincularse e interactuar que rozan entre sí.
- ✓ Conflicto procedimental: hace referencia a las distintas y contrapuestas formas de hacer las cosas o actuar frente a múltiples situaciones.

### *5.1.2.2 Conflictos resultantes de la crisis del recambio generacional*

Dodero (2015), analizando específicamente el ciclo de vida de la empresa familiar, identifica una serie de conflictos que surgen con la **segunda crisis** por el ingreso de los hijos mucho antes del recambio generacional (y luego del crecimiento del negocio por el aporte emprendedor de estos), cuyo análisis puede concatenarse con la clasificación anterior:

- ✓ La superposición de roles familiares y empresariales (se corresponde con el tipo de conflicto cognoscitivo de la clasificación anterior);
- ✓ La dicotomía entre confianza y profesionalismo a la hora de definir puestos (tipo cognoscitivo);
- ✓ Los diversos estilos de liderazgo entre generaciones (tipo procedimental, este tema se abordará en el apartado de 5.4);
- ✓ La falta de trabajo en equipo en momentos que se lucha por el poder o control de la organización (tipo emocional).

Del mismo modo, el autor vincula con la **tercera crisis** aquellos conflictos que se dan por el fallecimiento del fundador y los conflictos de poder entre los hermanos:

- ✓ Las dificultades para evaluar la gestión de los familiares con criterios objetivos (tipo procedimental);
- ✓ La disputa por el control del negocio, ahora entre los integrantes de la segunda generación (tipo emocional, en el marco del proceso sucesorio);
- ✓ El reparto de compensaciones económicas equitativas en función de las labores desempeñadas (tipo procedimental).

## 5.2 EL MARKETING INTERNO

El concepto de Marketing interno no tiene muchos años de vida, dado que tradicionalmente el análisis del comportamiento de las personas que componen a las organizaciones era abordado por la disciplina de la Administración de Recursos Humanos. Luego, con el auge del Marketing y el enfoque empresarial estratégico en el cliente, se desarrolla en forma paulatina la idea de un cliente que se encuentra dentro de la organización y de un Marketing que debe poner sus ojos en él. Así, el Marketing Interno propone aquellas acciones que una empresa puede llevar a cabo para gestionar su imagen como empleador y ofrecerle al cliente interno una experiencia que satisfaga su necesidad de formar parte de una organización en el largo plazo (fidelización) sin perder de vista en ningún momento que el objetivo aglutinante de todas las acciones es finalmente la satisfacción del cliente externo (Regalado y otros, 2011).

En ese sentido, la mayoría de los autores de marketing coinciden en que *“los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas”*. (Regalado y otros, 2011, p.20). A partir de allí, el marketing fomenta la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la organización a través de programas y gestiones que potencien los recursos humanos, tanto para el propio bienestar del empleado como para el crecimiento de la empresa. En otras palabras, extender la generación de valor a los trabajadores, reconociéndolos como clientes internos.

En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

Sin embargo, y siguiendo a los mismos autores, es importante reconocer la estrecha relación que existe entre el marketing interno y la gestión de recursos humanos, dado que hay elementos comunes en ambas disciplinas: organización, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño y de competencias, motivación y productividad. *“Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el marketing interno y la fidelización de los trabajadores”*. (Regalado y otros, 2011, p.31).

Según Aguado y Jimenez, proyectar una visión positiva de empresa como empleador refuerza el vínculo afectivo entre empresa-empleado, puesto que el cliente interno siente que sus expectativas se cumplen, aumentando su nivel de satisfacción. *“Por eso, hoy las empresas, además de competir por los clientes, por el capital, por la tecnología, tienen una gran batalla que librar, la batalla por los mejores, aquellos que marcan diferencias, aquellos que se automotivan, aquellos que crean, que innovan, que emprenden, que se mueven con soltura en*

*entornos competitivos e internacionales, aquellos que tienen las mayores dosis de talento. Y ésta es la principal batalla empresarial del siglo XXI. Las mejores empresas serán las que sean capaces de atraer, retener, desarrollar y aflorar las personas con más talento.” (Aguado y Jiménez, 2017, p.15).*

Así, las personas son consideradas como uno de los principales activos de las organizaciones, por lo que se les debe ofrecer una clara propuesta de valor cuyos atributos deben verse reflejados cada día en la gestión de las personas.

### **5.2.1 El cliente interno de la empresa familiar**

Tradicionalmente, los negocios familiares han promovido un grado de sostenibilidad mayor al de un negocio no familiar, de acuerdo a Jorge Hembra: *“las empresas familiares cuentan con una fuerte identidad; tienen historia, recuerdos y una épica; tienen la pasión y el apego de lo propio; tienen un sentido de trascendencia más allá de los individuos y una visión a largo plazo que define el modelo ideológico con que toman decisiones y, en consecuencia, también cambian sus resultados”*. (Hembra, 2012, p.56).

Dicha circunstancia influye y determina el tipo de colaboradores (clientes internos) que pueden adaptarse a este tipo de empresa: están los que pueden llegar a apreciar como propio el proyecto y a tolerar la dinámica empresa/familia y aquellos que les resultará ajeno y no podrán apegarse. Sigue el mismo autor: *“resulta esencial desarrollar el recurso humano de la empresa familiar en habilidades ligadas a la gestión de una visión de largo plazo, en la tolerancia a la incertidumbre y en la capacidad del rediseño frecuente.”*

En un modelo de empresa familiar con un patriarca como líder fundador, prima por lo general un sistema jerárquico vertical, regulado por una dirección centralizada, que es quien determina lo que se debe hacer y, según sostiene Dodero (2015), desde el momento que se incorporan integrantes del grupo familiar a la empresa, la dinámica se ve afectada por las personalidades y los caracteres de cada uno. En un marco de no definición de roles y responsabilidades, es muy probable la aparición de potenciales conflictos familiares que se transmiten a la empresa; y ello incentiva en parte la gestación de un escenario inestable en el que debe desarrollarse el cliente interno. Por ello, es deseable identificar dicha tendencia, ya que de lo contrario podrían generarse efectos indeseados en la experiencia laboral que el cliente interno consume día a día. En el mismo orden de ideas se ubica el recambio generacional no planificado, dado que siendo la familia un determinante de la vida de este tipo de organizaciones, los ciclos naturales que la afectan van a impactar necesariamente en la organización.

### 5.2.1.1 Generación de pertenencia

Para lograr caracterizar al cliente interno de este tipo de organizaciones a cabalidad, cada empresa debe tener claras las características de las personas que integran su fuerza laboral, con datos tales como la edad, generación de pertenencia, sexo, nacionalidad, calificación laboral, etc. Esto es relevante también para emprender con mayor objetividad los procesos de búsqueda de personal y su dirección posterior.

Siguiendo el análisis de Miguel Jurado (2018), actualmente en los equipos de trabajo de las organizaciones argentinas<sup>1</sup> es posible ver cuatro generaciones conviviendo:

**CUADRO N° 1: RASGOS GENERACIONALES EN EL ENTORNO LABORAL**

Generación	Rango Etario Argentina	Valores generales	Fortalezas laborales	Debilidades laborales	Espacio de trabajo
Tradicional	1930 - 1955	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación</li> <li>• Sacrificio</li> <li>• Conformidad</li> <li>• Respeto a la Jerarquía</li> <li>• Paciencia</li> <li>• El deber antes que el placer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estables</li> <li>• Leales</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistentes al cambio</li> <li>• Pasivos ante el conflicto</li> <li>• Inexpresivos</li> <li>• Reservados</li> </ul>	Refleja el logro y la posición, la jerarquía y los límites
Baby Boomers	1956 - 1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Salud y bienestar</li> <li>• Crecimiento y satisfacción personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con sentido del servicio</li> <li>• Agresivos</li> <li>• Complacientes</li> <li>• Jugadores de equipo</li> <li>• Fomentan las relaciones personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migrantes digitales</li> <li>• Reacios al desacuerdo con compañeros</li> <li>• Centrados en sí mismos</li> <li>• Sin mentalidad presupuestaria</li> <li>• Priorizan procesos a resultados</li> </ul>	Refleja la cultura corporativa, con secretaria y oficina privada, espacios de reunión y estructuras jerárquicas
Generación X	1976 - 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento independiente</li> <li>• Diversidad</li> <li>• Globalidad</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Informalidad</li> <li>• Autosuficiencia</li> <li>• Pragmatismo</li> <li>• Autonomía emprendedora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptables</li> <li>• Tecno - alfabetizados</li> <li>• Independientes</li> <li>• No los intimida la autoridad</li> <li>• Creativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacientes</li> <li>• Escépticos</li> <li>• Rápidos para criticar</li> <li>• Poco asertivos</li> <li>• Enfatizan los resultados sobre los procesos</li> </ul>	Buen aspecto, estilo y calidad, con expresión personal dentro del espacio individual; Estaciones de trabajo móviles y flexibles; Áreas abiertas para el trabajo de equipos
Generación Y - Millennials	1989 - 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Deber cívico</li> <li>• Seguridad,</li> <li>• Tendencia al hastío</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Moral</li> <li>• Ambientalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores</li> <li>• Tenaces</li> <li>• Multitarea</li> <li>• Realistas</li> <li>• Nativos digitales</li> <li>• Con espíritu heroico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitan estructura y supervisión</li> <li>• Inexpertos</li> <li>• Saltadores de trabajo</li> <li>• De rápido aburrimiento</li> </ul>	Sin sitio fijo, uso informal y fluido, espacios colaborativos abiertos, entorno tecnológico plug and play, sin límites ni jerarquías

Fuente: Elaboración Propia (2021)

<sup>1</sup> El autor ha establecido rangos etarios distintos para Argentina respecto de los estipulados por investigadores internacionales para el estudio de las generaciones, en función de que las fechas de eventos y procesos histórico-políticos más relevantes ocurridos en el país no coinciden exactamente con aquellos ocurridos a nivel global.

Como cada generación responde a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera, la composición generacional de una organización es relevante en materia de liderazgo y cultura, a fin de sacar el mayor provecho del vínculo laboral.

### **5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Toda persona que ingresa a una organización como colaborador y se transforma en un cliente interno, comienza a formar parte de un sistema activo de vínculos humanos: la cultura organizacional. Idalberto Chiavenato sostiene que *“la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.”* (Chiavenato, 2009, p.84)

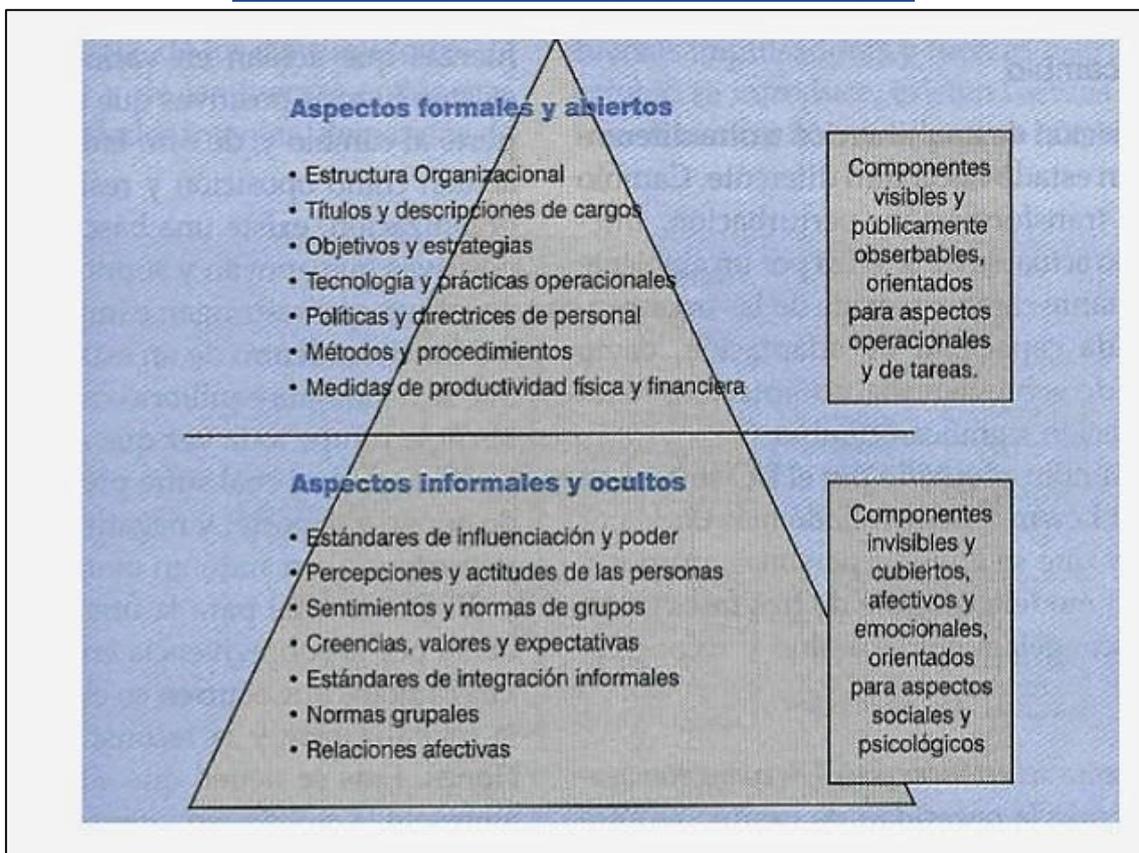
#### **5.3.1 Contenido: aspectos formales y no formales**

La interacción total de las personas en la organización lleva a tener que analizar necesariamente el comportamiento o cultura organizacional; se puede apreciar que la misma se ve siempre afectada por un sinfín de variables que operan en el entorno de la empresa, dado que, de acuerdo a lo que plantea Idalberto Chiavenato: *“...las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.”* (Chiavenato, 2009, p.10).

Así, toda organización se encuentra atravesada por aspectos formales e informales que condicionan el comportamiento organizacional general e individual: cada persona que ingresa por primera vez siempre se enfrenta a la tarea de reconocer políticas, jerarquías y tareas “oficiales” a cumplir y respetar, para luego deducir el funcionamiento informal de la empresa que lo premiará o castigará con la misma severidad que la estructura formal. Como en todo grupo humano, las lealtades internas que coinciden con las jerarquías oficiales y visibles conviven con aquellas que son influidas por variables poco percibidas en la dinámica del día a día: la admiración profesional y personal, la camaradería y la afinidad, la protección y la seguridad, los beneficios y la equidad percibida, etc.

Sobre este particular profundiza Chiavenato: *“La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura”*. (Chiavenato, 2009, p.84).

**FIGURA N° 2 - EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Chiavenato (2009)

Una de las labores a ejecutar en el presente trabajo consistirá en detectar cuáles son los valores y las creencias presentes en la cultura, las pautas de funcionamiento del grupo humano y las percepciones y actitudes de las personas que forman parte de la organización, en el marco del advenimiento del recambio generacional acontecido.

### 5.3.2 Intensidad de la cultura

Para Robbins y Judge es importante poder diferenciar entre culturas fuertes y débiles: *“el argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación. En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento.”* (Robbins y Judge, 2009, p.554).

Dichos postulados se complementan por las afirmaciones de Schein al describir las funciones de la cultura en las empresas: *“lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación”.* (Schein, 1988, p.64).

Uno de los aspectos que se observará en el presente trabajo es la intensidad de la cultura que caracteriza a Mauad SRL, es decir el nivel de internalización o asimilación de los valores, creencias y normas culturales por parte de las personas integrantes de la organización, a fin de poder medir el impacto que un suceso tan radical e inesperado (como lo es la muerte del fundador) podría llegar a tener en el comportamiento organizacional de cada colaborador.

## 5.4 EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aparecen en el escenario cultural de la organización aquellos grandes influyentes que cumplen un colosal papel en la propagación de la cultura: los líderes. Al respecto, afirman Hernández Palomino y otros (2011): *“el liderazgo no debe entenderse como una metodología para conducir a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder sino, al contrario, en ayudar a cada una de esas personas que se lidera a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. Esto significa que el líder no es a quien muchas personas siguen sino, por el contrario, quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido. (...) liderazgo es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en pos de una misión o una meta. En otras palabras, el líder es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de las personas y lo ayuda a descubrirse.”*

La descripción del alcance de la función de los líderes se compone de las teorías más diversas que han ido evolucionando conforme el mundo ha cambiado. En la presente investigación se

abordará el estudio de los estilos de liderazgo mediante la teoría del liderazgo situacional, siendo el paradigma que se adapta mejor a la diversidad de organizaciones y, por consiguiente, de situaciones.

#### **5.4.1 La convivencia de los distintos estilos de liderazgo**

En lo que respecta al “estilo” de un líder, Lazzatti y Sanguineti (2003) refieren dos posibles fenómenos observables: a) el comportamiento específico del líder en una determinada situación (conducta participativa, directiva, etc.); b) el estilo general del líder, es decir la tendencia hacia un comportamiento más permanente, más allá de las situaciones particulares. El modelo del liderazgo situacional se estructura en base a la primera concepción de estilo, considerando que el líder puede adoptar diferentes estilos de liderazgo en función de la situación y calificación de los colaboradores, adaptando así el estilo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo.

Según sostienen Sánchez Santa Bárbara y Rodríguez Fernández (2009), *“lo que se plantea en la Teoría del Liderazgo Situacional es que el líder debe adaptar su estilo al nivel cambiante de madurez de sus seguidores. La clave para conseguir el cambio en los subordinados es reforzar, mediante aproximaciones sucesivas, el comportamiento que se acerca a las expectativas del supervisor de alcanzar un buen desempeño. El cambio debe ser gradual, como resultado de un crecimiento planeado y mediante la creación de una confianza y respeto mutuos”*. Así, el líder ponderará las variables del contexto y se concentrará en dirigir, persuadir, participar o delegar según convenga a la situación en la que se encuentre inmerso junto a sus subordinados.

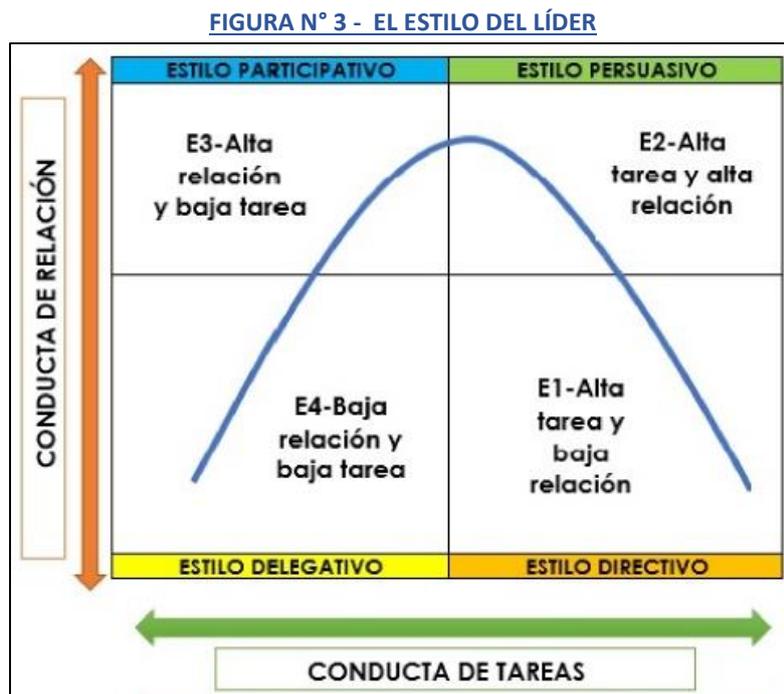
El modelo fue desarrollado principalmente por Blanchard y Hersey (aunque no fueron los únicos en abordarlo) a mediados de la década de 1970 y se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. El “estilo” se determina por la interacción entre la conducta de tarea o “cantidad” de dirección que proyecta un líder, y la conducta de relación o “cantidad” de apoyo socioemocional que suministra el mismo. Ambos atributos no se excluyen mutuamente, sino que se combinan; es importante destacar que no existe a priori un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que todo dependerá de la situación.

El esquema de liderazgo situacional en principio se utiliza para considerar actitudes en tareas específicas, dado que el individuo no es maduro o inmaduro en forma acabada. La madurez representa a la voluntad o habilidad de un individuo para dirigir su conducta al tiempo que trabaja en un objetivo o responsabilidades específicos. Cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de madurez de los miembros del equipo.

- Madurez 1 (M1): miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro.
- Madurez 2 (M2): miembro con pocas habilidades para realizar la tarea pero con predisposición y confianza.
- Madurez 3 (M3): miembro capacitado para llevar a cabo la tarea pero inseguro o no predispuesto.
- Madurez 4 (M4): miembro capacitado, predispuesto y con confianza para la toma de decisiones.

A medida que el nivel de madurez del cliente interno se desarrolla en la organización, es deseable que el líder disminuya la conducta de tarea e incremente la conducta de relación.

La curva del modelo en relación con el estilo de líder indica que a medida que el nivel de madurez del subordinado aumenta (en un ciclo positivo de inmadurez-madurez), el estilo del líder también se desarrolla a lo largo de la curva: desde izquierda a derecha, subiendo primero y bajando luego.



Fuente: Lazzati y Sanguineti (2003)

Los estilos resultantes son:

- Dirigir o Dar órdenes (E1): Alta tarea y baja relación, donde el líder da instrucciones específicas y supervisa o controla en forma continua, siendo la comunicación unilateral descendente. Es adecuado para el nivel de madurez M1.

- Persuadir (E2): Alta tarea y alta relación, donde el líder explica las decisiones como jefe de proyecto, intentando brindar información para que el equipo acepte las propuestas. El líder hace participar al cliente interno de la toma de decisiones mediante la persuasión y una comunicación que comienza a ser bilateral. Se condice con el nivel de madurez M2.
- Participar (E3): Baja tarea y alta relación, donde el líder comparte ideas con el equipo y facilita la toma de decisiones, en un contexto donde la comunicación bilateral consolida la participación. Se adecua al nivel de madurez M3.
- Delegar (E4): Baja tarea y baja relación, donde hay menor injerencia directa del líder y las decisiones son tomadas por miembros del equipo, que ya son capaces de dirigir su propio comportamiento y responsabilizarse del mismo. Es compatible con el nivel de madurez M4.

En ese marco, la cultura organizacional tiene la potencialidad de fomentar el desarrollo de distinto tipo de líderes, ya que, siguiendo a Hernández Palomino y otros, *“la cultura puede influir sobre el surgimiento o la aceptación de un determinado tipo de liderazgo; en segundo lugar, se observa que el liderazgo puede contribuir a la creación y transformación de culturas.”* (Hernández Palomino y otros, 2011, p.238)

Por ende, es de suma importancia poder observar las influencias mutuas que existen entre los estilos de liderazgo presentes en la empresa familiar (mayormente en los dueños que lideran activamente la organización) y los comportamientos (la cultura) que se van gestando a su alrededor: aquellos líderes que puedan contribuir a la formación del comportamiento organizacional se alimentan a su vez de las características de este, prolongando los valores y creencias heredados o destruyéndolos y fomentando otros. Se espera que aquellas culturas fuertes (con alto grado de internalización de normas y valores) fomenten la formación de líderes con estilos más participativos/delegativos, entretanto aquellas culturas más débiles (bajo nivel de aceptación y cumplimiento de normas y valores) promuevan estilos de liderazgo más directivos y persuasivos.

En ese sentido, la falta de un plan en la empresa familiar que funde las pautas del pasaje de una generación a otra, afectará indefectiblemente el escenario cultural en la que las personas se deben vincular para llevar adelante el negocio, y es objetivo de la presente investigación poder estudiar dicho evento.

## **5.5 EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

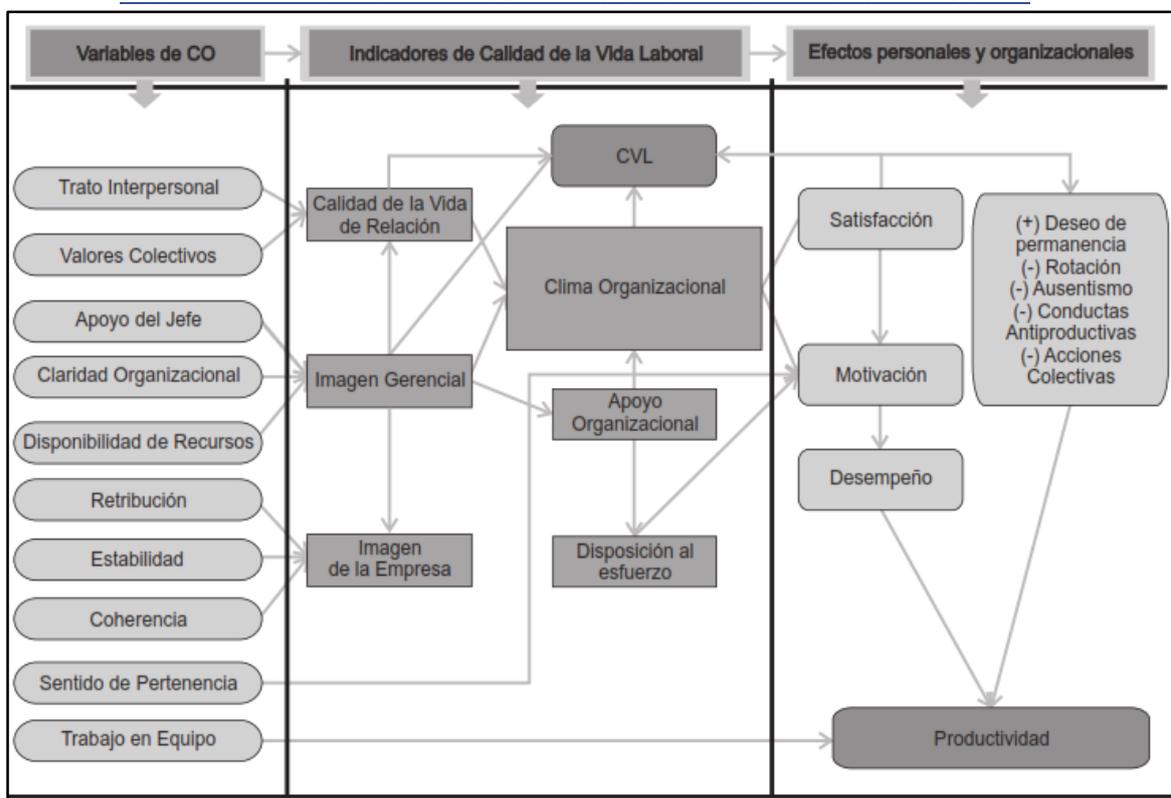
Una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tiene una alta probabilidad de éxito. De acuerdo a Toro Álvarez y Sanín Posada

(2014), la calidad de vida de los trabajadores favorece al éxito y la permanencia de las organizaciones. Entre muchos indicadores posibles para conocer la calidad de vida laboral, el clima organizacional es uno de los más destacados, dado que permite una aproximación fiel y específica a las percepciones e ideas que las personas tienen sobre la organización a la cual pertenecen.

En ese orden de ideas, la calidad de la vida en el trabajo se compone de las condiciones que favorecen el crecimiento y el desarrollo de las personas en el trabajo. Dicha calidad surge de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que, desde el punto de vista de la persona, garantiza y favorece su bienestar y desarrollo, generando un impacto significativo en la productividad laboral.

En ese sentido, Toro Álvarez y Sanín Posada definen al clima laboral como “el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, como liderazgo, la calidad en el trato de las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida social y cotidiana en el trabajo”. (Toro Álvarez y Sanín Posada, 2014, p.14).

**FIGURA N° 4 – MODELO ANALÍTICO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Toro Álvarez – Sanín Posada (2014)

### **5.5.1 Principales variables del clima organizacional**

El modelo propuesto por Toro Álvarez y Sanín Posada (2014) detalla diez variables que componen el clima, las cuales constituyen la percepción del grado de un componente:

- a) Trato Interpersonal: existencia de relación de cooperación y respeto entre las personas.
- b) Valores Colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno la cooperación (ayuda mutua), responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y respeto (consideración y buen trato).
- c) Apoyo del Jefe: existencia de respaldo, estímulo otorgamiento de participación por parte del jefe o líder.
- d) Claridad Organizacional: grado en el nivel de información recibida respecto de las tareas propias a realizar y del funcionamiento general de la empresa.
- e) Disponibilidad de Recursos: existencia de los equipos, los implementos y el aporte de otras personas y dependencias para la realización del trabajo propio.
- f) Retribución: grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- g) Estabilidad: claridad respecto de las posibilidades de permanencia en la empresa y respecto del criterio con que se conserva o despide personal.
- h) Coherencia: grado en el que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- i) Sentido de pertenencia: orgullo derivado de la vinculación con la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con objetivos y programas.
- j) Trabajo en Equipo: existencia de un modo organizado de trabajar en equipo, conveniente para la empresa y para el empleado.

### **5.5.2 Indicadores de la Calidad de la Vida Laboral**

De la combinación entre algunas de las variables mencionadas han surgido los indicadores de la calidad de la vida laboral.

- a) Calidad de la imagen gerencial: es la percepción que se forma el personal respecto del liderazgo de los jefes en términos de apoyo, claridad organizacional y disponibilidad de medios y recursos para la realización del trabajo.
- b) Calidad de la vida de relación: es la apreciación por parte de los colaboradores respecto del trato y de la vida social propia del trabajo.

- c) Apoyo organizacional percibido: creencia en relación al grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y sus jefes, siendo un factor determinante del compromiso y esfuerzo.
- d) Disposición al esfuerzo: interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de la persona. Este indicador constituye una medida global de motivación y compromiso con la tarea.
- e) Imagen de la Empresa: medida de lo positivo o negativo de la impresión general que las personas se han formado de la organización a la que están vinculadas. La fortaleza de esta impresión incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso.
- f) Calidad del clima organizacional: medida en que la puntuación general del clima de la empresa, o de un área, supera a otras áreas u organizaciones y se acerca al extremo más alto de la escala de medida.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO**

En el presente trabajo se ha realizado un estudio de caso y se ha obtenido la información más adecuada para la situación puntual, en este caso, el cambio generacional en la empresa familiar y su repercusión en el cliente interno.

### **6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño del presente trabajo es mayormente cualitativo (al constituir un proceso inductivo), aunque integra aspectos del enfoque cuantitativo (como la medición de fenómenos y el intento de buscar precisión sobre algunas variables), dada la naturaleza compleja del clima organizacional y la cultura, variables de estudio de esta investigación. Tal como refieren Hernández Sampieri y otros: *“El alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo. El acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo.”* (Hernández Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio, 2014, p.18).

En el aspecto cuantitativo, y de acuerdo al alcance de la investigación, los autores mencionados proponen que el diseño de la misma se clasifique en exploratorio, correlacional, descriptivo o explicativo: la estrategia de investigación depende del alcance y amplitud del tipo de estudio. Así, la investigación en su aspecto cuantitativo sigue la línea del diseño descriptivo, pretendiendo esclarecer los elementos clave o variables que inciden en el desarrollo del cliente interno a través de la cultura organizacional, del clima organizacional y de las sucesivas generaciones de líderes de la familia empresaria.

### **6.3 LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de estudio es “Mauad SRL”, empresa familiar del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Centenario, provincia de Neuquén, abordando el impacto del recambio generacional no planificado sobre el cliente interno de la empresa familiar.

### **6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Entrevistas en profundidad: Se realizaron a los socios actuales, al sucesor (en su rol de líder) y a los empleados activos con una antigüedad mayor a cinco años (N= 10), con el propósito de obtener información más profunda acerca del problema de investigación.
- Encuestas a empleados activos: Si bien la población total asciende a 53 empleados, se aplicaron encuestas a la totalidad de los empleados activos (N= 45 – sin baja por licencia

COVID 19 población de riesgo), dado el tamaño de la organización y la disponibilidad para el proceso; fueron elaboradas con preguntas abiertas o cerradas (o una combinación de ambas) de acuerdo a las necesidades de la investigación.

- Observación estructurada: Se diseñaron planillas de observación, de acuerdo a la naturaleza de cada tipo de fuente secundaria de datos.

**CUADRO N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Objetivos	Dimensión	Indicadores/Variables	Técnicas (datos primarios)	Fuente interna de datos secundarios
Detectar los conflictos generacionales en la dirección empresarial de los socios, referidos al proceso sucesorio no planificado de la empresa familiar	Percepción individual de la empresa familiar	Visión de empresa individual	1) Entrevistas en profundidad a los socios	1) Declaración de Misión y Visión
		Valores y Creencias individuales		
		Rol y responsabilidad individual en la organización		
	Superposición de la dinámica familiar y la dinámica empresarial en el proceso sucesorio no planificado	Conflictos cognoscitivos: Superposición de roles	1) Entrevistas en profundidad a los socios 2) Entrevista en profundidad al sucesor	-----
		Conflictos emocionales: Disputa por el control en el proceso sucesorio		
		Conflictos procedimentales: Dicotomía entre confianza y profesionalismo – Reparto de compensaciones		
Caracterizar al cliente interno de la empresa familiar frente al recambio generacional, considerando su impacto en la percepción de la cultura en sus aspectos formales y no formales	Perfil del cliente interno	Rasgos Sociodemográficos del cliente interno: edad, sexo, generación, antigüedad, nacionalidad, nivel de madurez, rol en la estructura organizacional.	1) Observación estructurada de datos secundarios.	1) Bases de datos de RRHH (estadísticas) 2) Evaluaciones de desempeño 3) Organigrama
	Percepción de Aspectos Formales y Abiertos de la cultura	Misión, visión, valores declarados (directrices), estructura organizacional, roles y responsabilidades, políticas y procedimientos	1) Observación estructurada de datos secundarios 2) Entrevista en profundidad al sucesor 3) Encuesta a empleados activos	1) Declaración de Misión, Visión y Valores declarados
	Percepción de Aspectos Informales y Ocultos de la cultura	Interacción con fundador y sucesor	1) Entrevista en profundidad al sucesor 2) Encuesta a empleados activos 3) Entrevistas en profundidad a empleados activos antiguos	-----
		Personas de influencia y poder		
		Pautas de poder (éxito y permanencia)		
	Identificar los estilos de liderazgo del fundador y del sucesor, implicados en el desarrollo del cliente interno de la empresa familiar	Estilos de Liderazgo (líder fundador - líder sucesor)	Directivo /Persuasivo /Participativo /Delegativo	1) Entrevista en profundidad al sucesor 2) Encuesta a empleados activos 3) Entrevistas en profundidad a empleados activos antiguos
Describir el impacto del recambio generacional no planificado en el clima organizacional a la luz del Marketing Interno en las empresas familiares	Clima Organizacional	Trato Interpersonal Valores Colectivos Apoyo del Jefe Claridad Organizacional Disponibilidad de Recursos Retribución Estabilidad Coherencia Sentido de pertenencia Trabajo en Equipo	1) Encuesta a empleados activos 2) Entrevistas en profundidad a empleados activos antiguos 3) Entrevista en profundidad al sucesor	-----

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## 7. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación, en función de los objetivos planteados.

### 7.1 Objetivo Específico N° 1

*“Detectar los conflictos generacionales en la dirección empresarial de los socios, referidos al proceso sucesorio no planificado de la empresa familiar”*

Producto de las entrevistas a dos socios (hijo mayor e hijo menor), se conocieron las percepciones individuales de ellos respecto de la empresa familiar. Es importante destacar que la socia (ex esposa del fundador y madre de los hijos) se negó a participar del proceso de investigación, razón por la cual sus percepciones y opiniones personales no pudieron conocerse.

**CUADRO N° 3: PERCEPCIÓN INDIVIDUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Variables	Hijo Mayor	Hijo Menor
Rol y Responsabilidad	Desempeño: Fue parte activa del desarrollo empresarial, empezó como jefe de obra, luego pasó a controlar la gestión comercial. Hoy es gerente general.	Desempeño: Fue parte activa del desarrollo de la empresa, aunque con un rol de colaborador (asistente) en la parte operativa. Hoy es socio únicamente.
	Proyección personal: Se siente un trabajador activo y "esclavo" de la reunión de socios. Le gustaría ser director.	Proyección personal: Se siente desplazado de su lugar de socio, en un rol muy pasivo. Le gustaría ser auditor.
	Visión de los restantes socios: Siente que los demás socios están ausentes en materia de responsabilidad por la definición del futuro de la organización.	Visión de los restantes socios: Siente que el socio gerente prohíbe a los demás socios tomar responsabilidad por la definición del futuro de la organización.
Valores y Creencias	La familia empresaria ha promovido la capacidad de trabajo y el renovar objetivos para crecer y perdurar. La organización fomenta esos valores.	La familia empresaria ha promovido el trabajo esforzado y continuo. La organización fomenta esos valores.
	La empresa tolera desvíos en la aplicación de normas porque no tiene un plan de negocios claro que permita alinear las tareas diarias (objetivos de corto plazo) con los valores declarados, misión y visión (objetivos de largo plazo).	La empresa tolera desvíos en la aplicación de normas porque, si bien se debe buscar la excelencia, es natural que en una cultura como la argentina eso suceda.
	La empresa no provee herramientas suficientes para ayudar a los miembros a internalizar los valores.	Desconoce si la empresa provee herramientas para ayudar a los miembros a internalizar los valores.
Visión de Empresa	Objetivos a alcanzar como organización: Desarrollo y crecimiento, incremento de la participación de mercado. La profesionalización es el camino del éxito, con la redacción de un protocolo formal.	Objetivos a alcanzar como organización: la felicidad de los individuos que la conforman (socios y no socios). La clave del éxito está en una visión inclusiva del líder y la desestimación del ego.
	Visión de la empresa a futuro: que se convierta en líder regional en Sudamérica en cuanto a orden, progreso y rentabilidad (en los negocios de movimiento de suelos, producción de aceite y servicio inmobiliario).	Visión de la empresa a futuro: 1) le gustaría que se convierta en una herramienta que les de felicidad a los socios, 2) que los socios sean respetados y reconocidos.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

De allí se desprenden dos visiones que, si bien encuentran algunos puntos en común, son marcadamente antagónicas en varios aspectos:

- En materia de roles y responsabilidades, se advierte claramente la falta de planificación y acuerdo conjuntos respecto del lugar que cada socio quiso/quiere ocupar en la organización, donde los proyectos de vida individuales de cada uno parecen haber forjado los roles que ocupan hoy: hay uno que se dedicó a trabajar exclusivamente para el negocio, entonces pudo (y/o se le permitió) construir un espacio personal de amplio alcance y mucho poder; en cambio, hay otro que se dedicó a desarrollar un oficio por fuera de la empresa familiar, con poca injerencia en la planificación estratégica de esta y lejos físicamente del núcleo familiar, por lo que quiso o pudo (y/o se vio obligado tal vez a) quedarse sólo en un rol mucho más pasivo y alejado en cierta medida de los procesos decisorios internos. Luego, el rol activo que les gustaría tener a futuro también es distinto uno del otro: uno se centra en la dirección general y el posicionamiento de la organización en el mercado, y el otro se centra en el control interno (auditoría) de los distintos procesos con el fin de verificar la administración del capital.
- Acerca de los valores y creencias, no se observan mayores discrepancias, dado que hay más coincidencias (y cierto desconocimiento de aspectos culturales de la organización) que contradicciones. En materia de desvíos entre valores declarados y aplicación práctica de normas, los socios encuentran distintas causas que los originan: uno se inclina por motivos internos, como la falta de un plan de negocios claro a seguir por cada integrante de la empresa, y el otro invoca razones culturales generales del contexto nacional que fomentan la ocurrencia de los mencionados desvíos.
- En relación a la visión de empresa que manifestó cada uno, por un lado se puede observar la percepción de un socio (hijo mayor) que ha estado muy involucrado en aspectos estratégicos del negocio y la vida empresarial, con un conocimiento sólido de lo que ocurre internamente en el día a día de la organización en materia de procesos, mercado, cliente externo e interno; y por otro lado, está el socio (hijo menor) que ha participado poco del diseño pormenorizado del negocio a lo largo de los años y se centra en los socios o propietarios del capital como elementos centrales clave en el desarrollo de la empresa familiar.

Luego, en esas mismas entrevistas se indagó sobre los principales conflictos, presentes en el vínculo de la familia empresaria y la empresa familiar.

**CUADRO N°4: SUPERPOSICIÓN DE LA DINÁMICA FAMILIAR Y LA DINÁMICA EMPRESARIAL**

Variables	Hijo Mayor	Hijo Menor
Conflictos Cognoscitivos	Desarrollo de la empresa y desarrollo de la familia: no fue positivo ni armónico, no se logró separar familia de empresa (el afecto familiar se interpuso a la operatoria formal empresarial), ni ser conscientes de que son universos separados.	Desarrollo de la empresa y desarrollo de la familia: fue muy negativo, la familia se quebró. Se le dieron muchas concesiones al hijo mayor por ser hijo sin exigirle cuentas por su rol y responsabilidad.
	Desarrollo individual de cada socio en la empresa: ninguno de los socios logró el desarrollo individual, aunque el fundador fue el único que creció en conocimientos.	Desarrollo individual de cada socio en la empresa: sólo el hijo mayor (sucesor) logró desarrollarse, encontró la veta comercial y es empresario. El hijo menor no se ve como empresario, sino como un idealista.
Conflictos Emocionales	Proceso Sucesorio: La demora del recambio generacional (el proceso se extendió más de 12 años según el sucesor) se dio por la incapacidad de la primera generación de delegar el mando a la segunda generación: eso sólo se perfeccionó en forma acabada con la muerte del fundador. El hijo mayor tomó el control de la situación porque el contexto lo demandaba y los otros dos socios no estaban capacitados ni involucrados para hacerlo. Si el proceso hubiera sido programado, por un lado la organización habría crecido mucho más y no habría perdido tantas oportunidades; y por otro, los socios no se hubieran desgastado tanto emocionalmente.	Proceso Sucesorio: El traspaso generacional fue violento y dictatorial, el hijo mayor tomó el poder, no fue elegido. Tomó el lugar del fundador y repitió la misma estructura de poder.
	El fallecimiento del fundador afectó emocionalmente a las personas que integran la empresa, pero no impactó en la faz productiva, comercial, financiera ni económica.	El fallecimiento del fundador no afectó a la empresa en su giro diario, pero sí afectó a los socios: su lugar fue ocupado por el hijo mayor en forma exclusiva (debería estar ocupado por tres socios).
Conflictos Procedimentales	Confianza vs profesionalismo: El accionar directo de los socios sin un rol y responsabilidad no es bueno ni necesario. Sería mejor que terceros profesionales manejen (administren) la empresa.	Confianza vs profesionalismo: El accionar directo de los socios (que son más que simples inversores) es muy necesario, por ser propietarios del capital, deben velar por él. Sería bueno que haya terceros profesionales gerenciando, aunque bajo control directo de los socios.
	Confianzas vs profesionalismo: Los socios (el socio gerente) pueden ser reemplazados por terceros, aunque no de un día para otro.	Confianza vs profesionalismo: El hijo menor se siente reemplazable por la posición en la que lo ubicó su padre y su hermano, no tiene el lugar que debería (hizo aportes fundamentales en el pasado).
	Reparto de compensaciones: El socio es un inversor que debe procurar percibir una renta. No puede pretender cobrar retribuciones por un rol y responsabilidad que no tiene (situación que ha acontecido con los socios no gerentes: pretendían más dinero que los dividendos asignados).	Reparto de compensaciones: No existen ese tipo de problemas puntualmente. El hijo menor no estuvo activo desde 2007, pero tampoco retiró dinero (en el año 2019 comenzó a cobrar dividendos).

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En materia de los conflictos resultantes de la superposición de las dinámicas empresarial y familiar, cabe destacar que en algunos casos coincidieron las posturas y en otros fueron totalmente opuestas. Los conflictos cognoscitivos se han circunscripto a la superposición de roles y se investigó en dos secciones: por un lado la comparación de la empresa y la familia en materia de desarrollo, y por el otro, el crecimiento personal de cada socio a través de la empresa.

Respecto del desarrollo de la familia y de la empresa, ambos socios opinaron que no se dio el desarrollo en forma paralela, es decir no crecieron en forma pareja el vínculo familiar junto con el conocimiento empresarial. Hubo una total superposición de roles que mermó el desarrollo de ambos “universos” y en repetidas oportunidades se han transcrito los roles de la estructura familiar en la estructura empresarial formal:

- a) Una parte se ha sentido no reconocida por un trabajo formal en la organización: el sucesor manifestó que el proyecto que él lideró en Bolivia no fue considerado por el fundador como una sucursal de la empresa, sino sólo otra obra que fue una oportunidad de aprendizaje.
- b) Una parte ha pretendido un reconocimiento formal en la empresa por un rol familiar: el hijo menor afirmó que era necesario que se tenga en gran estima, respeto y reconocimiento por parte de los empleados de la empresa a los socios por ser integrantes de la familia empresaria.
- c) Una parte se ha sentido en un lugar de subordinación (propio de la estructura familiar) que no se condecía con los roles formales que iba llevando adelante en la organización: según el sucesor, la socia ex esposa del fundador (su madre) le pedía que le hiciera “caso a su padre” en muchas situaciones que requerían tratar temas, discutirlos y tomar decisiones.
- d) Una parte ha pretendido detentar un rol formal en la organización por desempeñar un rol específico en la familia: el sucesor ha comentado que la socia ex esposa del fundador ha querido intervenir intempestivamente en procesos internos (por ejemplo, tener voz en reuniones de coordinadores o de inicio de obra) por ser socia.
- e) Como extensión del punto anterior, una parte ha pretendido no cumplir a cabalidad un rol y responsabilidad formal en la empresa en virtud de su rol en la estructura familiar: el hijo menor considera que el sucesor nunca rindió cuentas de su gestión como lo habría hecho un empleado no familiar.

En relación al desarrollo individual de cada socio en la empresa, tampoco tienen una visión positiva del asunto, ya que solo identifican a una persona que ha logrado un progreso en lo personal: el hijo mayor al fundador y el hijo menor al hijo mayor.

En línea con los conflictos emocionales, la disputa por el poder en el proceso sucesorio fue abordada mediante dos líneas temáticas: el proceso sucesorio en general y el fallecimiento del fundador en particular. Aquí es donde se percibe el mayor grado de emocionalidad y tensión, dado que es bastante reciente la partida del socio fundador y con ello se comienza a concluir el proceso sucesorio.

El mencionado proceso no fue experimentado de la misma forma por los socios. El sucesor se *explayó* detallando la extensión del mismo y lo que generó en la empresa y los socios a lo largo de los años, reconociendo que no había sido planificado ni basado en acuerdos expresos, sino que fue teniendo lugar a medida que el contexto lo requería. Él estaba dispuesto a asumir el rol y fue tomando el espacio de un sucesor, a veces con muchas discusiones con el fundador y los restantes socios. En cambio, el hijo menor sostiene en la actualidad que no fue un “proceso” como tal, sino que fue un hecho forzado por el hijo mayor, que se ubicó intempestivamente en esa posición y desde allí lidera hoy.

El hecho del fallecimiento del fundador también ha tenido una lectura distinta por cada parte: el sucesor no ve una afectación concreta al negocio sino sólo el dolor humano de la pérdida, mientras que el hijo menor, si bien coincide en que la empresa como unidad económica no se vio impactada, percibe una afectación más marcada en la estructura y dinámica de la reunión de socios.

Finalmente, se investigaron los conflictos procedimentales mediante dos categorías de conflictos: la dicotomía entre confianza y profesionalismo, y el reparto de compensaciones.

Respecto de la primera categoría, se pidió a los entrevistados que dieran su visión respecto de dos aspectos relevantes en la vida de la empresa familiar:

- a) el accionar directo de los socios en la organización vs la incorporación de terceros profesionales; es decir, la conveniencia de que los socios tengan un rol activo (más allá de la formalidad del mismo) en la administración y gestión de la empresa versus la posibilidad de que haya profesionales no familiares que administren el negocio. La diferencia de opiniones ha sido contundente, ya que si bien ambos pueden apreciar los beneficios de incorporar a la estructura a terceros profesionales que puedan llegar a disipar algunos conflictos de la empresa familiar, los argumentos que esgrimen en uno y otro caso son distintos. Por un lado, el hijo mayor sostiene que sería un enorme aporte el profesionalismo de un tercero (en una posición jerárquica, como gerente general), con una visión imparcial, sin el peso de un rol familiar sobre su gestión y enfocándose en la organización formal. Por otro lado, el hijo menor, que sostiene que los socios han perdido hace tiempo la confianza entre sí, ve en el tercero profesional un punto de control importantísimo, que los socios pueden utilizar para transparentar las gestiones y manejar la empresa de manera más ordenada.
- b) la permutabilidad de los socios (si son reemplazables por otro socio o un tercero). El hijo mayor sostiene que sí se podría, aunque en su caso particular no podría ser de inmediato (hoy lidera la empresa); el hijo menor ya se siente “reemplazable” desde hace mucho tiempo, dado que se ve en un rol demasiado pasivo.

Por último, el reparto de compensaciones ha encontrado más consensos, dado que ambos socios coinciden en que el reparto de dividendos remunera el rol de socio. Aun así, el sucesor afirma que los socios no gerentes han pretendido el cobro de más dinero sin tener un rol y una responsabilidad delimitadas.

## 7.2 Objetivo Específico N° 2

*“Caracterizar al cliente interno de la empresa familiar frente al recambio generacional, considerando su impacto en la percepción de la cultura en sus aspectos formales y no formales”*

Para ahondar el análisis de este objetivo, se dividió la investigación en tres segmentos: el perfil del cliente interno, la percepción de los aspectos formales y abiertos de la cultura, y la percepción de los aspectos no formales y ocultos de la misma.

En primer lugar y para caracterizar al cliente interno de la empresa familiar y posicionarlo en la estructura formal de la empresa, se relevaron datos de fuente secundaria, provenientes de bases de datos y estadísticas suministradas por el departamento de recursos humanos de la empresa, así como del organigrama y de las evaluaciones de desempeño realizadas a fines de 2020 por parte de los coordinadores de cada área<sup>2</sup>.

En segundo lugar y con el fin de conocer la percepción que el cliente interno tiene respecto de la cultura organizacional de esta empresa, se relevaron datos de fuente primaria mediante la encuesta a todo el personal, las entrevistas al cliente interno más antiguo y la entrevista en profundidad al sucesor.

Así, la encuesta se estructuró con preguntas cerradas en sentido positivo y negativo, tabulando los resultados con una escala Lickert. El total de la nómina ascendía a cincuenta y tres empleados a fines de 2020, pero se aplicaron encuestas a un total de cuarenta y cinco personas (N= 45 personas), porque hubo siete individuos con baja por licencia COVID-19 (población de riesgo) y otras enfermedades, y uno que se negó a participar.

Luego, las entrevistas a los empleados activos con una antigüedad mayor a cinco años, identificados como cliente interno antiguo, ascendieron a diez individuos (N= 10), ya que de un total de catorce personas que entraban en el rango de antigüedad estipulado, tres estaban con baja por licencia COVID-19 y una se negó a participar.

### 7.2.1 Perfil del cliente interno

---

<sup>2</sup> La empresa excepcionalmente autorizó el acceso a los datos de las evaluaciones de desempeño para la realización de la investigación; dicha información fue utilizada bajo estricta reserva y cuidado.

Para ubicar al cliente interno en el recambio generacional y conocerlo más en profundidad, se han tomado como referencia algunos datos históricos importantes en relación al mencionado recambio.

En primera instancia y de acuerdo a lo manifestado por el sucesor, el proceso sucesorio habría tenido su inicio aproximado sobre fines de la década del 2000 (2007/2008), momento en el cual la función de líder máximo que el fundador había detentado desde el origen de la empresa inicia su paulatino declive, al tiempo que el liderazgo del sucesor empieza a ser construido lentamente. Las fechas fueron fijadas en relación a la expansión de estrategias comerciales (principalmente por iniciativa del sucesor) debido a la ampliación de las líneas de servicios mediante inversiones en equipamiento: se pasó del tradicional servicio de voladura de roca y el incipiente servicio de zanqueo a la diversificación del movimiento de suelos con la adición del servicio de tunelería (HDD) y el fuerte desarrollo del zanqueo.

En segundo lugar, se produjo el cambio físico de sede de la organización en el año 2015, luego de que el fundador se retirara a Chile en el 2014 a extender el negocio temporalmente en ese país y antes de la crisis más severa que ha tenido la empresa en su vida, ocurrida en el 2016. Entonces, en el año 2015 en la sede nueva, el sucesor ya era identificado como el líder máximo de la organización, aunque siempre con intervención del fundador (y a veces de los restantes socios) en forma poco armónica.

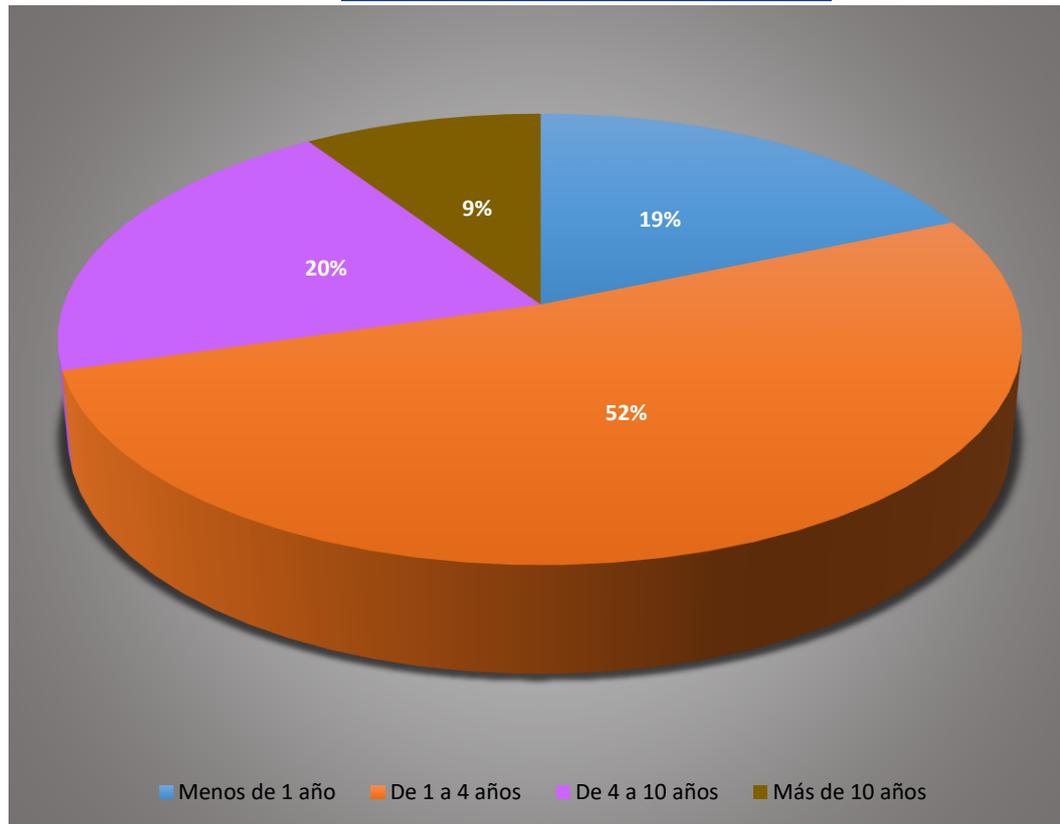
Con estos eventos y procesos en vista, se considera cliente interno antiguo a aquel empleado que a fines del año 2020 tenía una antigüedad mayor a cinco años (es decir que su ingreso a la empresa había tenido lugar antes del año 2015). Esto ha permitido en gran medida el acceso a los individuos que han experimentado en profundidad el proceso sucesorio y han tenido la posibilidad de estar a las órdenes tanto del fundador como del sucesor.

Lo antedicho no quiere decir que se hayan descartado las visiones de los colaboradores más nuevos (es decir, los ingresados con posterioridad al año 2015), sino que se han tenido en cuenta los mencionados sucesos a fin de organizar y enriquecer la investigación en función de los distintos tipos de clientes internos.

- **Antigüedad**

La antigüedad promedio del personal es de 3,97 años, la mayor antigüedad es de 17,5 años y la mínima es de 3 meses.

GRÁFICO N° 1: ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL



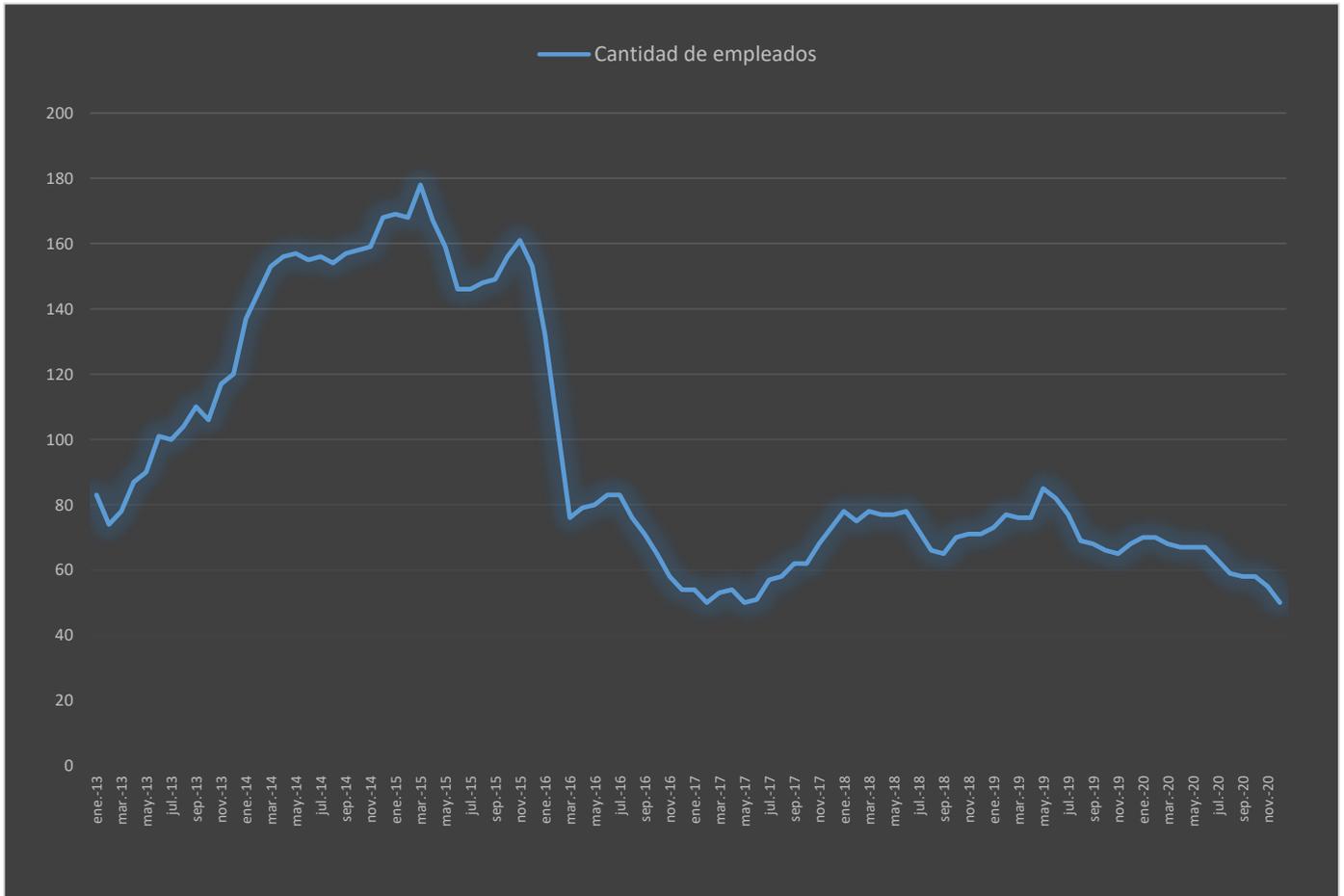
Fuente: Elaboración Propia (2021)

El 71% de la nómina total tiene una antigüedad inferior o igual al promedio, donde el 19% es personal nuevo, con menos de un año de antigüedad, y el 52% tiene de 1 a 4 años de antigüedad. Por otro lado, el 29% de la nómina total supera al promedio de 4 años, donde el 20% tiene de 4 a 10 años trabajando en la organización y sólo el 9% tiene más de 10 años de trayectoria con la empresa.

Esto indica que el cliente interno es bastante “joven” en la organización en términos generales. Muchas causas podrían potenciar este fenómeno, pero es muy importante destacar la crisis de 2015/2016, comentada en varias oportunidades por el sucesor y los empleados más antiguos, como uno de los factores que inevitablemente afectó a la estructura y tamaño de la nómina actual. Dicha crisis tuvo lugar en medio del abandono abrupto del proyecto de tunelería vertical (por razones económicas) que se había comenzado a mediados de 2013, con la consecuente desvinculación de gran parte del personal.

Con los datos aportados por la empresa, se realizó un gráfico con la evolución de la nómina desde 01/2013 hasta 12/2020.

**GRÁFICO N° 2: EVOLUCION DE LA NOMINA**

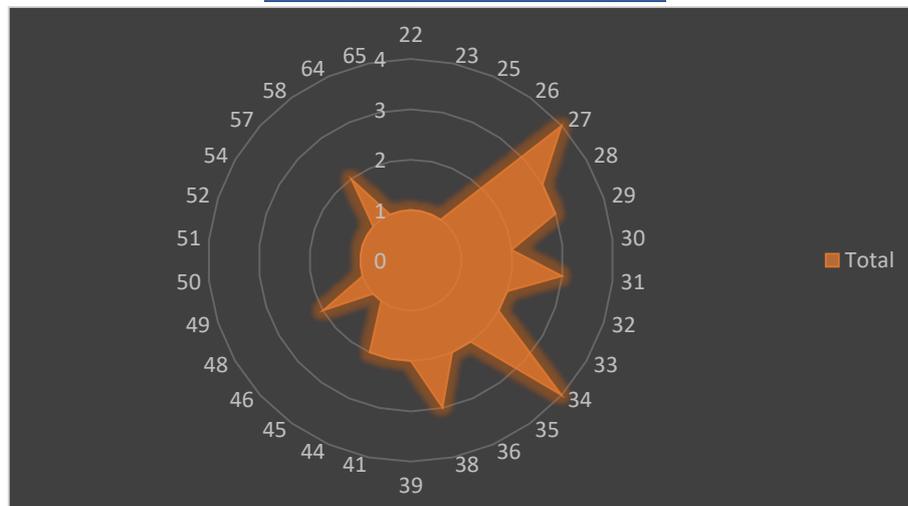


Fuente: Elaboración Propia (2021)

- **Edad**

La edad promedio (media) del personal de la empresa se ubica en 38 años, la mediana en 39 años y la moda en 27 y 34 años. La menor edad es de 22 años y la mayor es de 65 años.

**GRÁFICO N° 3: EDAD DEL PERSONAL**

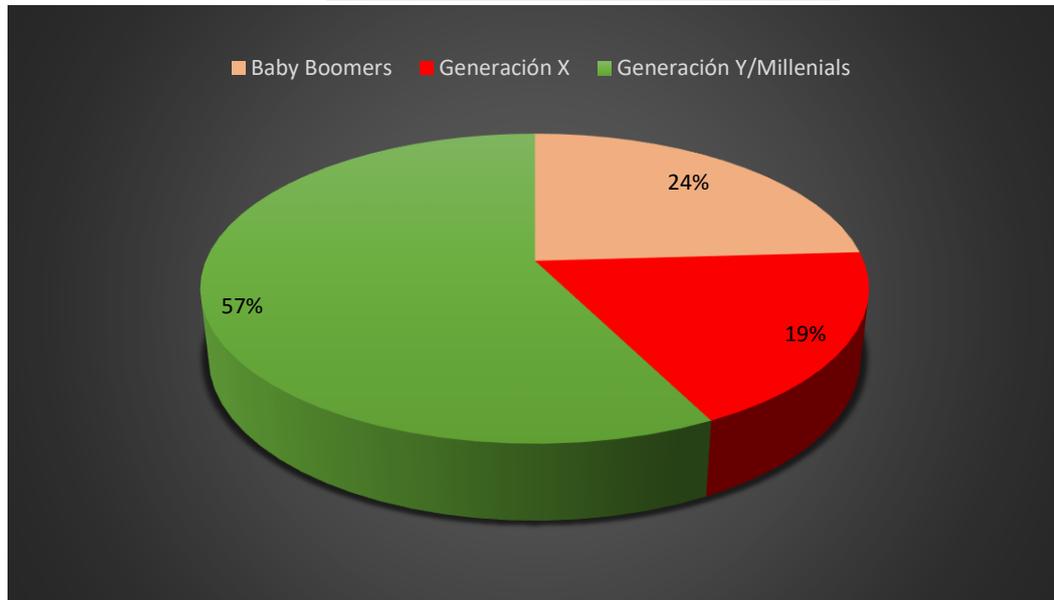


Fuente: Elaboración Propia (2021)

- **Generación**

De acuerdo a la edad, se determinan las generaciones de pertenencia.

**GRÁFICO N° 4: GENERACIÓN DE PERTENENCIA**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Actualmente en los equipos de trabajo de la organización es posible ver tres generaciones conviviendo: Baby Boomers (24%), Generación "X" (19%) y Generación "Y" o Millennials (57%). La mayor cantidad de clientes internos pertenecen a la generación Y con lo cual la empresa debe aprovechar al máximo las ventajas que los Millennials, tales como su fácil adaptabilidad al uso de tecnologías, su flexibilidad a la hora de definir espacios físicos de trabajo, su predisposición a aprender cosas nuevas y enfrentar nuevos retos, su apego a trabajar en equipo y su apertura mental hacia el mundo global que los rodea. Esto implicará diseñar y rediseñar los puestos de trabajo y las estrategias de liderazgo no solo para los altos mandos, sino también para los mandos medios, a fin de fortalecer la asertividad de los equipos de trabajo. Es importante poder evitar acciones cuyos resultados se podrían ver afectados porque no se adaptan a las características de esta generación, como por ejemplo: valorar únicamente la autonomía e independencia como base para la resolución de problemas, establecer procesos de trabajo demasiado monótonos y repetitivos, crear estructuras jerárquicas demasiado rígidas y tradicionales que ahoguen la creatividad y el trabajo en equipo, etc.

Misma consideración debe realizar la organización a la hora de ponderar el lugar que ocupan y la labor que desempeñan los Baby Boomers y la Generación X. Los primeros comparten la inclinación por el trabajo en equipos con los Millennials, aunque son amantes de la rigidez de las estructuras jerárquicas y no son nativos digitales sino migrantes. El cliente interno de la generación X es mucho más autónomo e independiente que los integrantes de las otras dos generaciones, aunque más flexible y menos

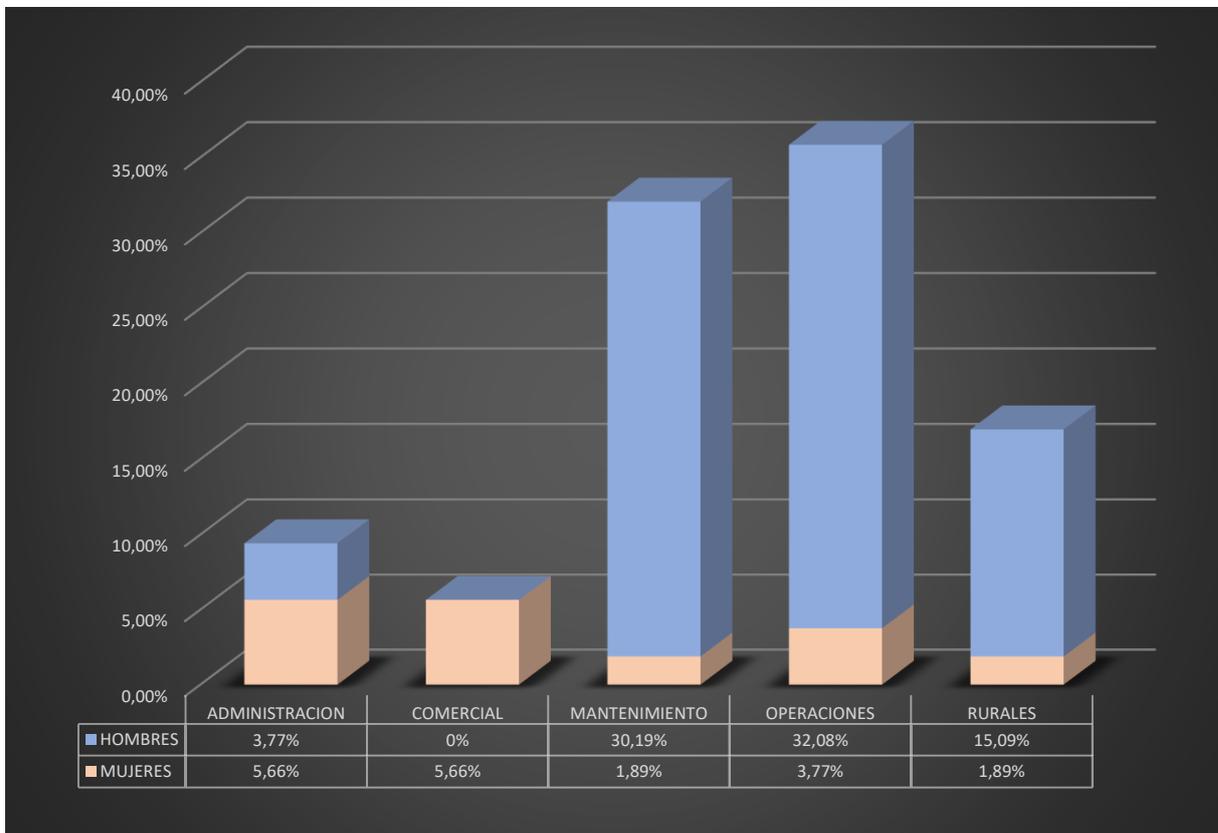
estructurado que los Baby Boomers en materia de espacios físicos, además de estar más cerca de los Millennials en temas de tecnología y globalismo.

En el marco del recambio generacional, es probable que la generación Y o Millennials tenga la mayor capacidad para adaptarse a los cambios en general, dado que las modificaciones en estructuras jerárquicas, la existencia de experiencias y desafíos nuevos, y las condiciones cambiantes del medio ambiente laboral les son más tolerables en términos generales.

- **Sexo**

Del total del personal, el 18,87% son mujeres y el 81,13% son hombres.

**GRÁFICO N° 5: DISTRIBUCION POR SEXO**



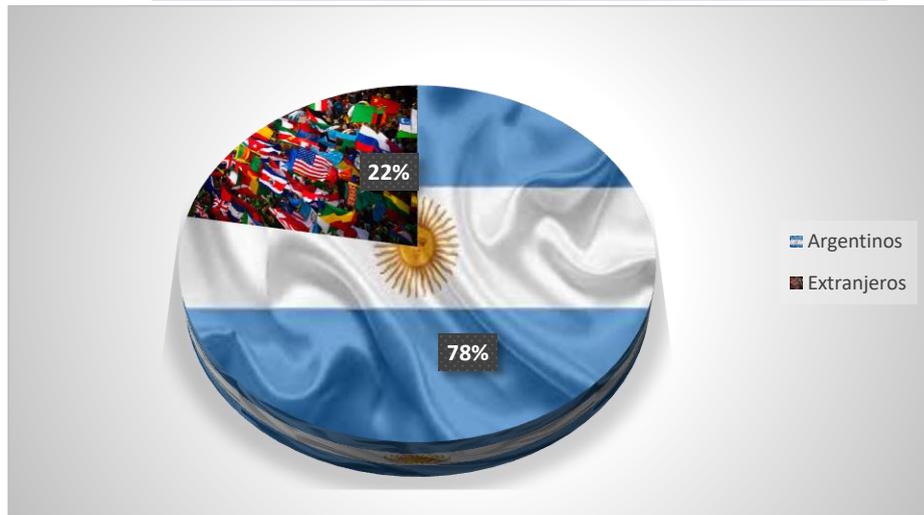
Fuente: Elaboración Propia (2021)

Esta distribución es altamente compatible con la naturaleza de las tareas que caracterizan al tipo de servicios ofrecidos. Las mujeres habitualmente tienden a ocupar puestos más del tipo administrativo, de asistentes o jerárquicos, mientras que los hombres además de ubicarse en los niveles jerárquicos con las mujeres, tienden a situarse en los puestos más operativos (donde se requiere mayor fuerza física, y operación y reparación de maquinarias).

- **Nacionalidad**

El 78% del personal son individuos argentinos, mientras que el 22% son extranjeros (chilenos y venezolanos).

**GRÁFICO N° 6: DISTRIBUCION POR NACIONALIDAD DEL PERSONAL**



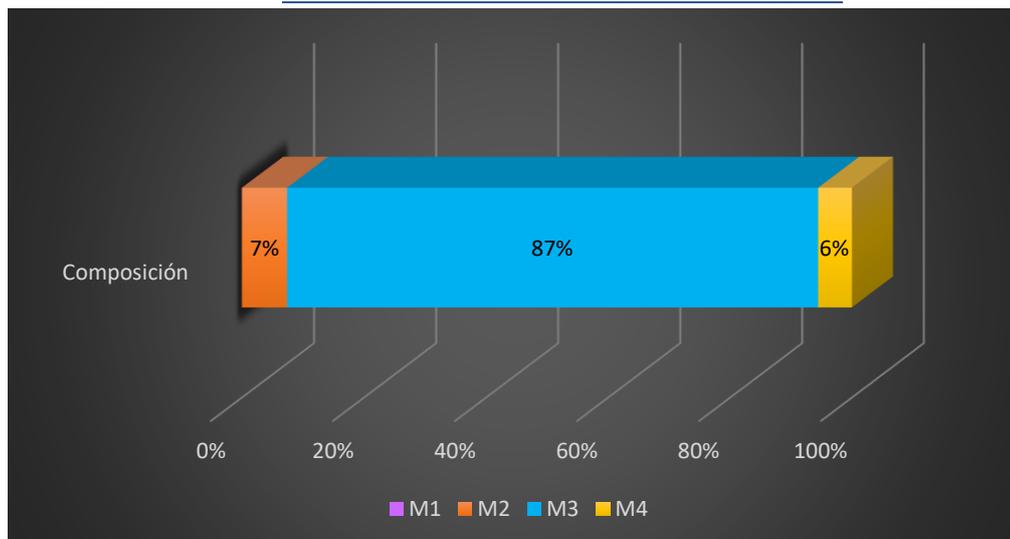
Fuente: Elaboración Propia (2021)

- **Nivel de Madurez**

La empresa permitió el acceso a los datos de las evaluaciones de desempeño, realizadas por los coordinadores de cada área. Del análisis de las mismas, se determinó el nivel de madurez del personal, de acuerdo a la siguiente escala:

Evaluación	N. Madurez
0% - 24%	M1
25% - 49%	M2
50% - 74%	M3
75% - 100%	M4

**GRÁFICO N° 7: NIVEL DE MADUREZ DEL PERSONAL**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

A la luz de la teoría del liderazgo situacional, el nivel de madurez del cliente interno no debería ser en principio generalizado en términos de comportamiento a partir de actitudes aisladas, dado que es necesario analizar las conductas concretas adoptadas frente al logro de objetivos específicos. En esta investigación no se han realizado generalizaciones, sino que la madurez del cliente interno se ha determinado a partir de las evaluaciones de desempeño como la tendencia más habitual y frecuente del comportamiento organizacional de cada individuo, agrupando los resultados por sector para un mejor análisis.

En el gráfico se aprecia que la gran mayoría de los clientes internos (87%) se encuentra en un nivel de madurez "M3". En este nivel, las personas estarían capacitadas para llevar a cabo tareas de cierta complejidad, pero aun sin estar preparadas para hacerse cargo por completo de resolver por sí mismas un problema relativamente importante, ya sea porque se sienten inseguras o no están del todo predispuestas. Este tipo de personas serían compatibles con un estilo de liderazgo más bien participativo, que potencie su desarrollo y crecimiento en materia de autonomía, responsabilidad y seguridad en la toma de decisiones.

En menor medida se han encontrado los restantes niveles de madurez, ya que el 7% y el 6% se encuentran en el nivel "M2" y "M4" respectivamente.

El nivel "M2" se halla integrado por personas que muestran pocas habilidades para realizar tareas de mediana complejidad y que conlleven mucha responsabilidad, pero poseen bastante predisposición y confianza para aprender y crecer. Sería muy adecuado que el líder de estos clientes internos adopte el estilo persuasivo para fomentar el desarrollo de mayores capacidades en materia de resolución de problemas y trabajo en equipo.

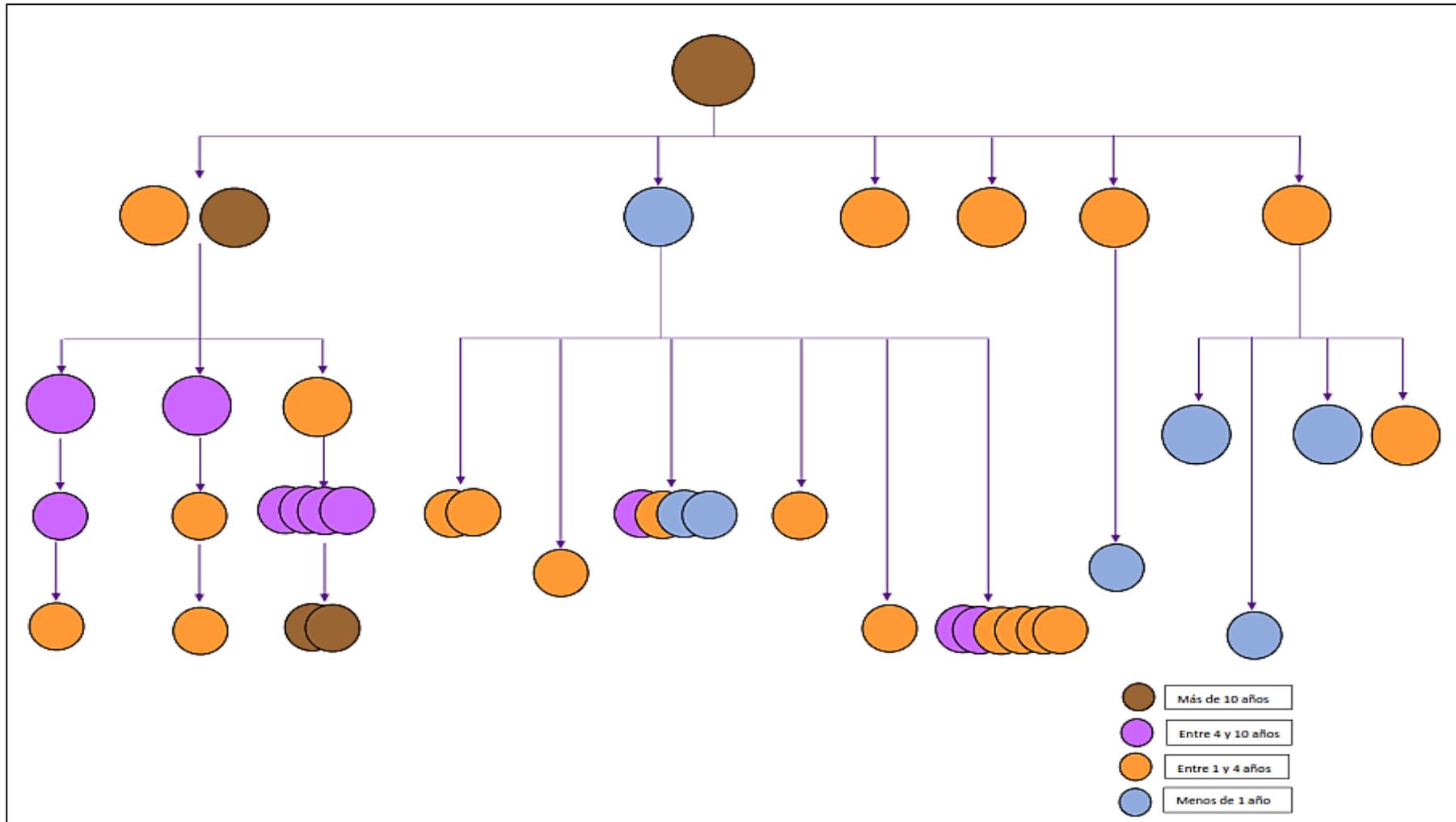
Finalmente, en el nivel "M4" se ubican los colaboradores que están más capacitados, predispuestos y con confianza para la toma de decisiones en contextos de mayor complejidad y alcance de las tareas. Es deseable que para que estas personas continúen en el camino del crecimiento y la automotivación, se complementen con un líder que aplique el estilo delegativo a casos que así lo requieran.

De todo el análisis se desprende que la tendencia más marcada del personal es hacia un nivel de madurez intermedio, lo que podría implicar la necesidad de fortalecer los equipos de trabajo por sector para fomentar la autoconfianza, capacitar a los mandos medios con objetivos concretos de desarrollo de personal a cargo, dar la oportunidad para que las personas propongan alternativas de resolución a distintos problemas y crezcan en términos de criterio personal y responsabilidad.

- **Roles en la estructura organizacional**

De acuerdo a la estructura formal de la empresa, se ha analizado el perfil del cliente interno según su posición en el organigrama.

GRÁFICO N° 8: ORGANIGRAMA SEGÚN ANTIGÜEDAD

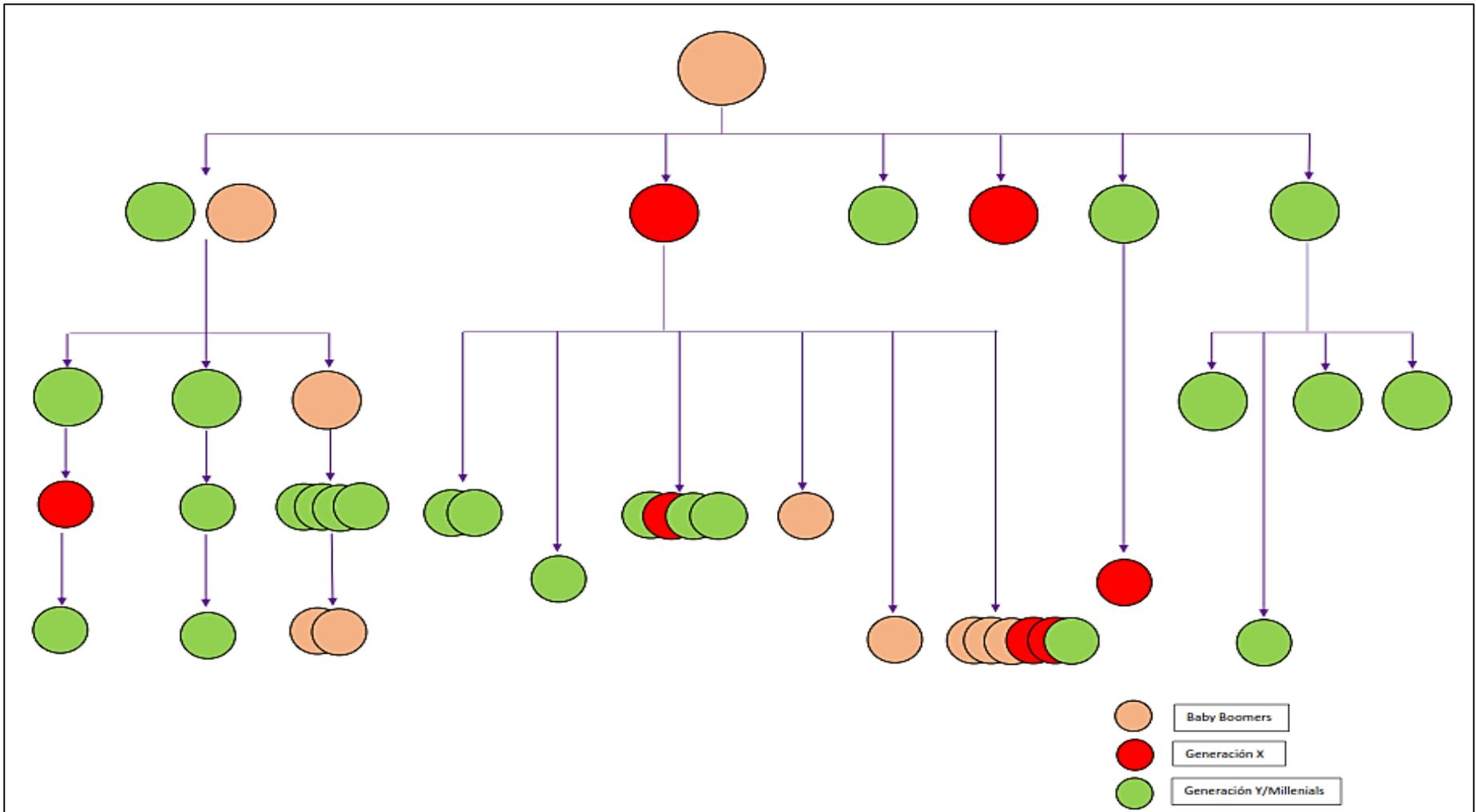


Fuente: Elaboración Propia (2021)

Este esquema brinda una visión de la “edad” de los distintos departamentos.

- ✓ Los clientes internos más antiguos se ubican en los sectores de operaciones y mantenimiento, es decir en la parte productiva de la empresa. Mientras que los empleados más nuevos se hallan ubicados en aquellos departamentos que son de soporte, complementarios o de suministros.
- ✓ Dicha situación puede tener muchas causas internas (las bajas de personal que tuvieron lugar en la crisis del 2015/2016; puede haber poco interés en retener personal no operativo; las condiciones internas de clima organizacional tales como salario o trato interpersonal podrían resultar poco atractivas en esos sectores; la estructura de la empresa podría percibirse como muy pequeña y las personas de esos departamentos podrían ver pocas posibilidades de hacer carrera, etc.) o causas externas (el mercado laboral en esos sectores tal vez sea muy competitivo mientras que podría no ocurrir lo mismo en los puestos operativos, etc.).
- ✓ Respecto de los coordinadores, solo hay uno que tiene más de 10 años de antigüedad, ya que, en términos generales, estas posiciones de liderazgo están ocupadas por personal “nuevo”. Esto podría plantear ciertos inconvenientes de clima organizacional, dado que los jefes deben adaptarse a la empresa, en medio de grandes responsabilidades y teniendo a cargo personas que hace mucho tiempo que están en la organización.

GRAFICO N° 9: ORGANIGRAMA SEGÚN GENERACIÓN DE PERTENENCIA

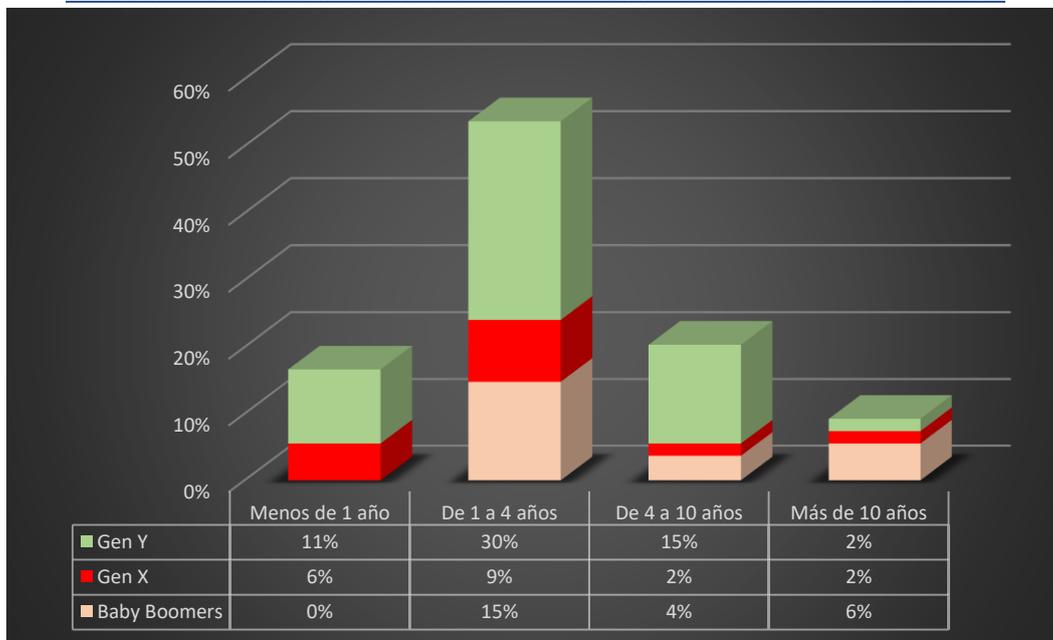


Fuente: Elaboración Propia (2021)

En términos de composición generacional de la estructura del organigrama, se ve una combinación bastante heterogénea de los sectores, aunque con algunos elementos llamativos:

- ✓ La generación Y o Millennials constituyen el grupo de personas más grande de la organización y se encuentran ubicados en todos los niveles, detentando puestos jerárquicos, mandos medios y puestos operacionales o de base.
- ✓ En menor proporción, los Baby Boomers se ubican principalmente en el sector de Operaciones y de Equipos, aunque en puestos sin jerarquía y con poca responsabilidad, fuera del coordinador de operaciones en campo y del líder de zanjeo. El sucesor también pertenece a esta generación.
- ✓ Por último y en menor medida, la generación X está presente en dos puestos jerárquicos de coordinación y en puestos operacionales.

**GRAFICO N° 10: COMPOSICION DE LA NOMINA SEGÚN ANTIGÜEDAD Y GENERACION**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

El proceso sucesorio se ha extendido desde 2008 hasta 2020 aproximadamente, por lo que los colaboradores con antigüedad entre 1 a 10 años lo han transitado en mayor medida.

En el gráfico puede apreciarse que es la generación Y o Millennials la que predomina en esos años, con lo cual se podría inferir que su gran capacidad de adaptación le habría permitido poder asimilar el recambio generacional no planificado y en un contexto cambiante y a veces turbulento como lo es la empresa familiar.

Seguidamente, dentro del rango de antigüedad de 1 a 10 años se ubican los Baby Bommers en segundo lugar en la composición de la organización. Si bien son los más estructurados de las tres

generaciones, su inclinación a trabajar en equipo y a fomentar relaciones sociales, sumado a su poca autonomía y a la preferencia por los procesos antes que los resultados, pudieron haber sido factores que favorecieron su permanencia en la empresa para atravesar el recambio generacional.

Probablemente, la Generación X sea la que en cierta medida no pudo adaptarse en mayor medida al proceso sucesorio, posiblemente debido a su alto grado de independencia y autonomía, a la vez que son impacientes con los procesos porque prefieren enfocarse en los resultados.

### **7.2.2 Percepción de aspectos formales y abiertos de la cultura**

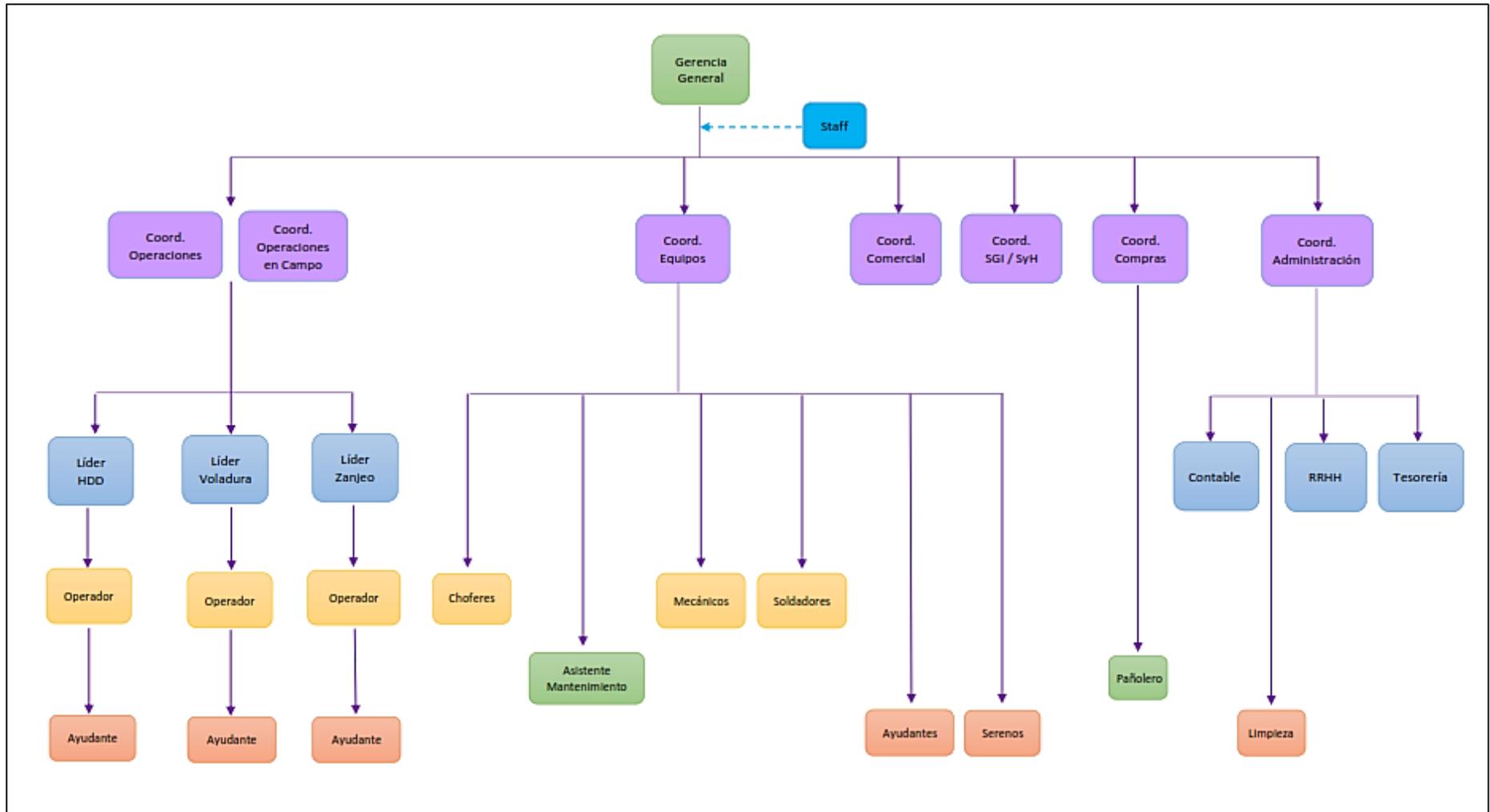
En la presente investigación se sondeó con bastante profundidad la percepción del cliente interno en relación al grado en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos, tanto en la encuesta a todo el personal como en las entrevistas en profundidad al personal antiguo.

La mencionada valoración es una medida de la percepción de los aspectos formales de la cultura por parte del cliente interno, pero también es una variable de clima organizacional conocida como nivel de coherencia (percepción del grado de ajuste del comportamiento real de la organización a los aspectos formales). Por lo tanto, se consideró que ambos aspectos son equivalentes, y los resultados se expondrán en este apartado (dentro de cultura) y no en el marco de clima organizacional por significar lo mismo a los efectos del presente trabajo.

- **Estructura organizacional**

La estructura formal de la empresa se resume en el siguiente organigrama, elaborado a partir del esquema general que posee la organización.

GRÁFICO N° 11: ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Como se puede apreciar en el organigrama general de la organización, hay algunos elementos que caracterizan la estructura formal:

- ✓ La estructura es marcadamente verticalista, en donde las directivas se imparten desde arriba hacia abajo en forma bastante directa sobre toda la organización: esto implicaría en principio que hay pocos mandos medios (líderes de grupo intermedios) o que tienen poca responsabilidad en virtud de la falta de delegación en procesos de toma de decisiones. Esto tiene la potencialidad de generar algunas demoras en los distintos procesos de la organización y la consecuente pérdida de eficiencia de la gestión general.
- ✓ Las responsabilidades de la primera línea de coordinadores (con jerarquía) son desiguales: por un lado, la parte operativa y de equipos cuenta con bastantes personas a cargo, en menor medida la administración, pero los sectores de comercial, seguridad e higiene y compras no poseen prácticamente personal a cargo.
- ✓ El sector de equipos no posee mandos medios y lidera en forma directa grupos de trabajo heterogéneos y a distintos niveles de calificación. En ese contexto existe una alta probabilidad de que su gestión no sea lo suficientemente eficiente en términos de tiempos y recursos.
- ✓ En el sector de operaciones existen dos coordinadores liderando al mismo nivel: sería sumamente importante para la empresa analizar el esquema de trabajo y la dinámica que se plantea desde allí en términos de autoridad, planificación y evaluación de la gestión de todo ese sector.

- **Declaraciones formales**

Las declaraciones formales a las que la empresa dio acceso fueron la misión, la visión y las directrices formales. La misión exterioriza lo que la organización hace, la visión se vincula con el plan general a futuro y las directrices son la base de las políticas y procedimientos de la organización.

**FIGURA N° 5: MISION, VISION Y DIRECTRICES**

## **VISIÓN, MISIÓN, DIRECTRICES**



**MISIÓN**  
Ofrecer un servicio de alta calidad, competitividad, eficacia y eficiencia en las áreas de excavación, perforación horizontal dirigida, voladuras de roca de alto control, zanjas y actividades asociadas, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cuidando el medio ambiente, la seguridad y salud de sus trabajadores y el desarrollo sostenible de la empresa.

**VISIÓN**  
Posicionarnos como una empresa líder en movimientos de suelos duros y semiduros en toda la Argentina y países limítrofes, cuidando las necesidades y expectativas del contexto de la organización, incentivando el liderazgo y compromiso de todos los trabajadores e implementando la mejora continua de nuestros procesos y servicios.

**DIRECTRICES**

**1. Recursos Humanos**  
Capacitar al personal continuamente, para llevar a cabo eficaz y eficientemente cada tarea. Establecer en cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades, incentivando el liderazgo, el compromiso de todos los trabajadores de la organización y evaluando continuamente su desempeño.

**2. Producción**  
Optimizar los tiempos de respuesta de MAUAD hacia el cliente, para brindar un servicio de alta calidad. Mantener una producción óptima, asegurando la buena operación de los equipos y evitando roturas. Cumplir continuamente con las Normas Ambientales, de Higiene y Seguridad en el Trabajo, que permitan minimizar los impactos ambientales, controlar los riesgos y aprovechar las oportunidades del negocio.

**3. Mantenimiento**  
Cumplir con el Mantenimiento Preventivo, Predictivo y Correctivo de los equipos en campo y en base. Capacitar continuamente al personal para el manejo correcto de los equipos y minimizar posibles roturas. Verificar la calidad de los insumos y materiales a colocar, con el fin de mantener el buen estado y funcionamiento de los mismos y disminuir su desgaste.

**4. Imagen y Cultura Organizacional**  
Mantener la imagen corporativa y los principios y valores organizacionales (Ética, Responsabilidad, Respeto, Integridad, Lealtad, Cooperación, Confianza, Trabajo en Equipo) como pilar fundamental del liderazgo y compromiso del talento humano, la eficacia en los procesos, mejora continua de los servicios y entera satisfacción de todas las partes interesadas de la organización.

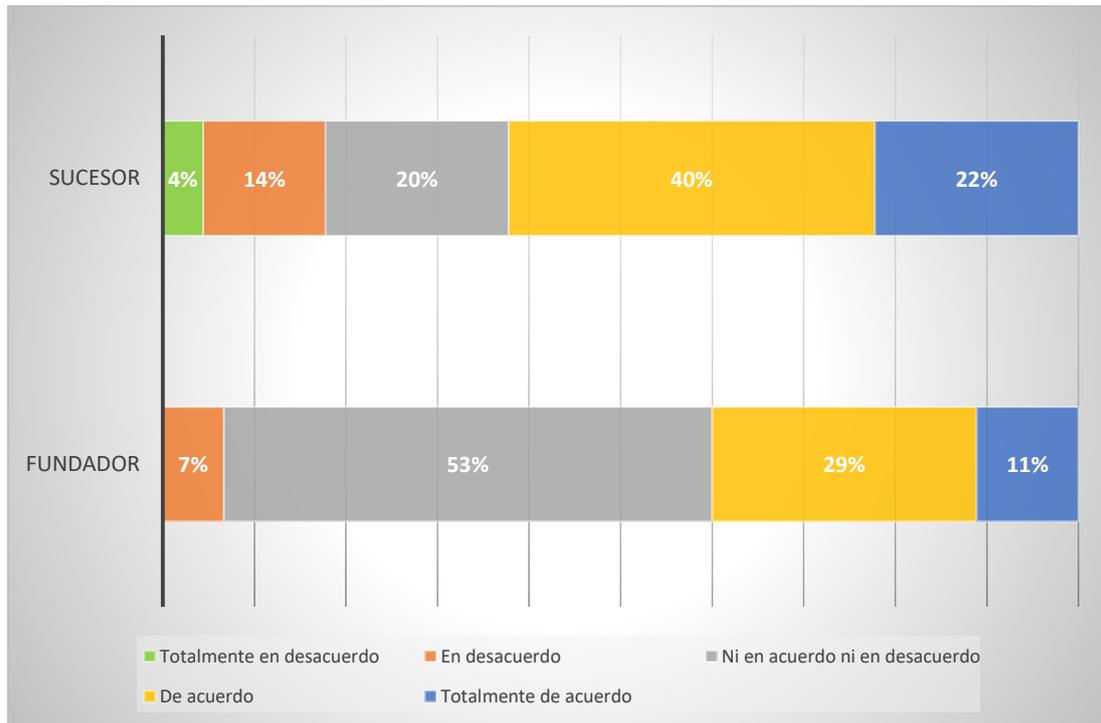
El presente Documento debe ser publicado, implementado y comunicado a todo el personal y estar disponible para quien lo requiera.

**Gustavo Mauad**  
Gerente General

Fuente: Empresa Mauad S.R.L. (2016)

Se indagó en la encuesta a todo el personal acerca de la percepción respecto de la misión, visión y directrices formales y declaradas, todo en relación a los dirigentes, para conocer si ellos en sus respectivos momentos activos tomaron esas premisas para gestionar la empresa. La misión exterioriza lo que la organización hace, la visión se vincula con el plan general a futuro.

**GRAFICO N° 12: COHERENCIA GENERAL DESDE MISION Y VISION**

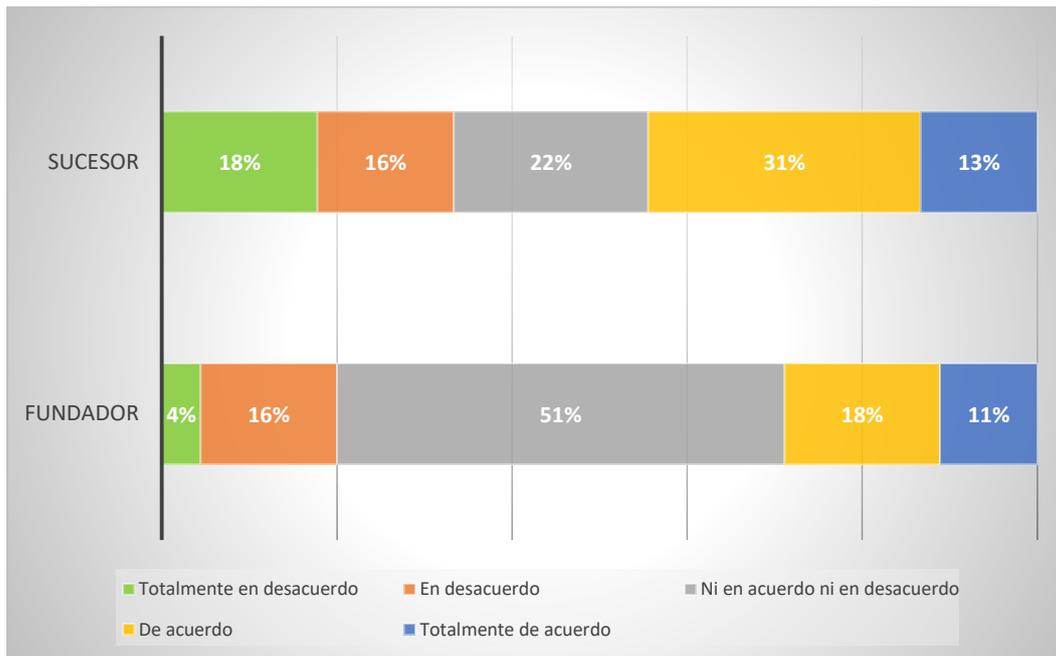


Fuente: Elaboración Propia (2021)

El 62% (acumulado entre los que están de acuerdo y los que están totalmente de acuerdo) de los encuestados considera que el sucesor gestiona desde la misión y visión, el 18% (también acumulado entre los que están en desacuerdo y los que están totalmente en desacuerdo) considera que no lo hace y a un 20% le resulta indistinto. Por otra parte, el 40% (acumulado en opiniones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) afirma que el fundador lideraba desde esas premisas, el 7% opina que eso no sucedía (en desacuerdo) y al 53% restante le resulto indistinto. En este caso, se percibe que el sucesor tendría un mayor nivel de coherencia respecto de la misión y visión, dado que estaría gestionando la empresa respetando y transmitiendo sus premisas.

Asimismo, se sondearon en la encuesta a todo el personal, las acciones de la dirección para que el cliente interno adopte los valores formales declarados por la empresa en las directrices.

**GRAFICO N° 13: COHERENCIA GENERAL DESDE VALORES DECLARADOS (DIRECTRICES)**



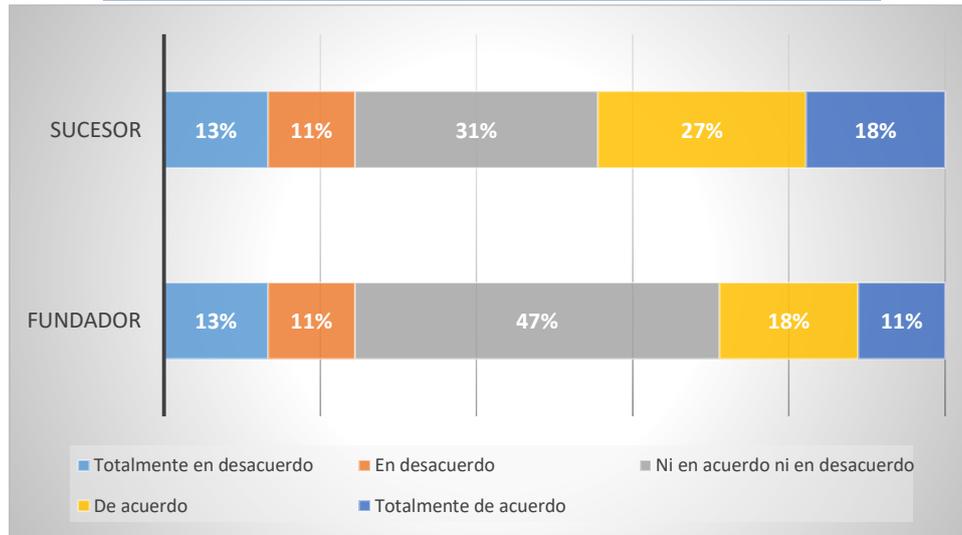
Fuente: Elaboración Propia (2021)

En el caso de los valores declarados, el 44% (acumulado en opiniones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) afirma que el sucesor lideraba desde esas premisas, el 34% opina que eso no sucedía (en desacuerdo) y al 22% restante le resulta indistinto. Luego, en el caso del fundador, el 29% (acumulado entre los que están de acuerdo y los que están totalmente de acuerdo) de los encuestados considera que fomentaba la adopción de los valores, el 20% (también acumulado entre los que están en desacuerdo y los que están totalmente en desacuerdo) considera que no lo hacía y a un 51% (más de la mitad) le resulta indistinto. En este caso, si bien se percibe que el sucesor tendría un poco más de coherencia en lo referido a la gestión a partir de los valores declarados en relación al fundador, es llamativo el porcentaje de encuestados que sostiene que no lidera a partir de esas premisas en comparación con los que opinan eso respecto del fundador. Se modificó aquí la tendencia para el sucesor en comparación con la misión y visión: las directrices son declaraciones más específicas que aquellas, es probable

que el cliente interno analice lo que estaría sucediendo en su sector específico o en circunstancias de más corto plazo.

También se abordó el nivel de adecuación de las normas y procedimientos a los procesos diarios del negocio y la percepción personal del nivel de cumplimiento de las mismas, a través de las encuestas aplicadas a todo el personal.

**GRAFICO N° 14: EXISTENCIA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS LENTOS**



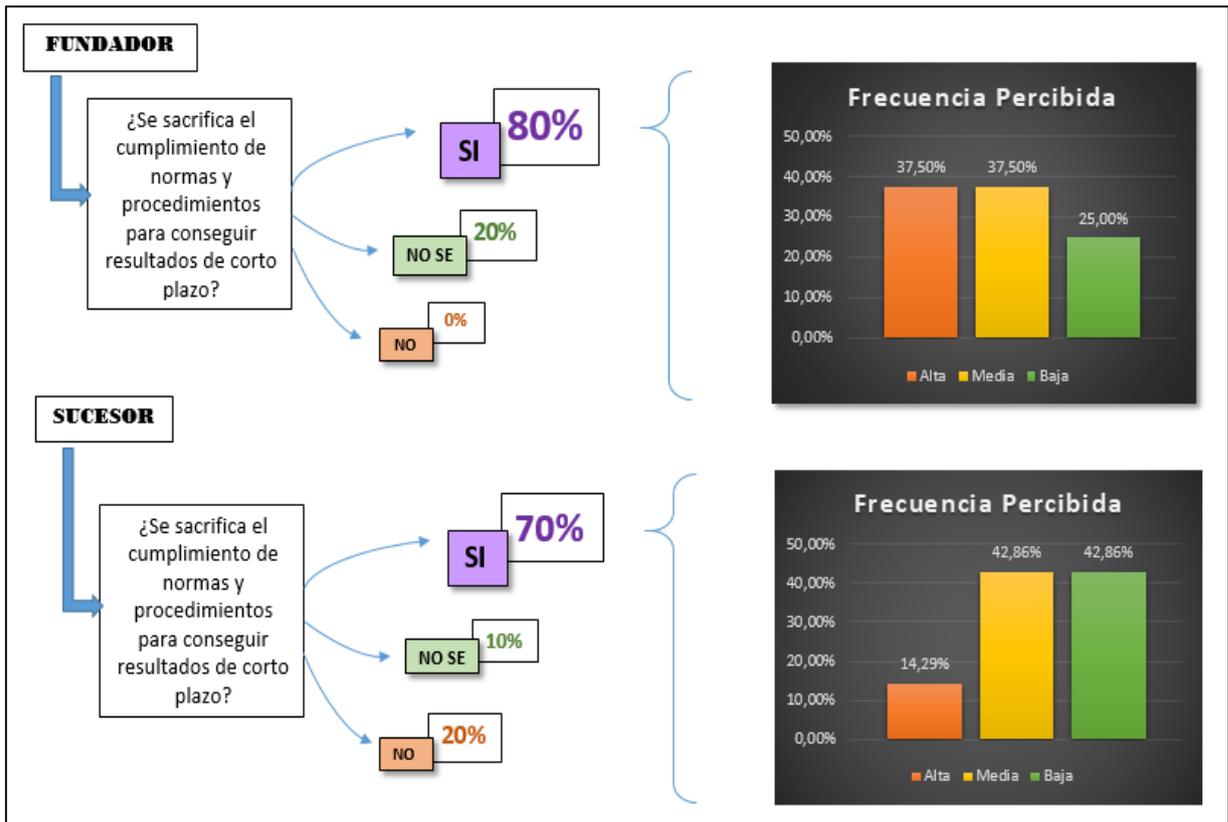
Fuente: Elaboración Propia (2021)

Dichas encuestas arrojaron que el 45% (acumulado en opiniones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) considera que las normas y procedimientos generan ciertas demoras en el trabajo diario bajo el liderazgo del sucesor, el 24% (acumulado en opiniones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”) se inclina por negar que se generen demoras en la aplicación práctica de las mencionadas normativas, mientras al 33% le resulta indiferente. Hay una clara tendencia hacia la percepción de demoras que se generan productos de las normas y procedimientos implementados durante el liderazgo del sucesor.

Respecto del fundador, el 29% manifiesta que las normas y procedimientos también generaban demoras en el trabajo diario, aquellos que niegan ese hecho ascienden al mismo porcentaje que en el caso del sucesor y al 47% (casi la mitad) le es indistinta esta situación. Aquí no hay una tendencia tan clara como en el caso del sucesor, dado que un porcentaje elevado no manifestó acuerdo ni desacuerdo.

Las entrevistas en profundidad a los clientes internos antiguos finalmente arrojaron datos respecto de la comparativa en el nivel de cumplimiento de las normas entre el fundador y el sucesor.

**GRAFICO N° 15: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS VS RESULTADOS DE CORTO PLAZO**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Se puede apreciar que el cliente interno antiguo percibe un moderado aumento del nivel de cumplimiento de las normas bajo el liderazgo del sucesor. Si bien el 20% afirma que desconoce si con el fundador era habitual que se sacrificara el cumplimiento de las normativas en pos de conseguir resultados de corto plazo, el 80% asevera que esto sí ocurría. Y de ese grupo, el 75 % califica como media/alta la frecuencia con la que esto ocurría, mientras el 25% sostiene que esta era realmente baja.

Por otro lado el 10% desconoce si bajo el liderazgo de sucesor se daban situaciones en las que se sacrifica el cumplimiento de las normas y procedimientos para poder conseguir resultados de corto plazo, el 20% afirma que esto no sucede y el 70% manifiesta que esto sí ocurre. Del total de esta última opinión, casi el 57% califica como media alta a la frecuencia con la que estas situaciones tenían lugar en el trabajo diario, mientras un porcentaje cercano al 43% se inclina por afirmar que dicha renuncia al cumplimiento tenía lugar con una frecuencia muy baja.

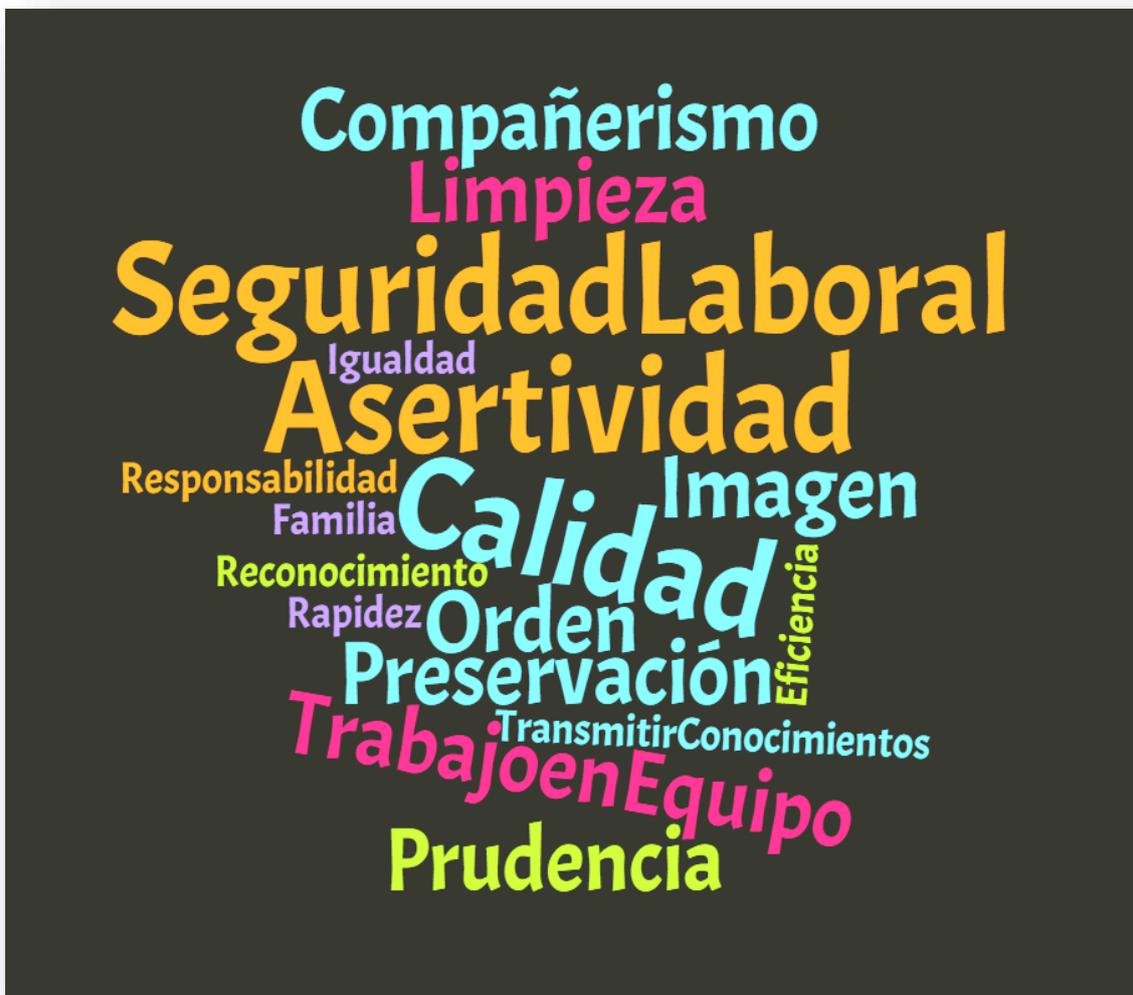
### 7.2.3 Percepción de aspectos informales y ocultos de la cultura

En lo que respecta a la percepción que el cliente interno tiene de los aspectos informales de la cultura, se buscó caracterizar cuatro rasgos de la misma en el marco del recambio generacional: valores de grupo, interacción con el fundador y el sucesor, pautas de poder y personas Influyentes.

- Valores de Grupo

De acuerdo a las entrevistas en profundidad realizadas al personal más antiguo, se detallan en una nube de palabras los valores forjados por la familia empresaria percibidos por el cliente interno en la cultura de la organización:

**GRAFICO N° 16: VALORES FORJADOS POR LA FAMILIA EMPRESARIA**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Los valores más comentados por los entrevistados fueron la seguridad laboral, la asertividad y la calidad. En menor medida, la preservación (de las maquinarias), el compañerismo y el trabajo en equipo. Muchos de estos valores fomentados en la práctica, tanto por el fundador y el sucesor, así como por los coordinadores y líderes de servicios, encuentran concordancia con los valores declarados formalmente:

GRAFICO N° 17: CONCORDANCIA ENTRE VALORES FORMALES Y PERCIBIDOS



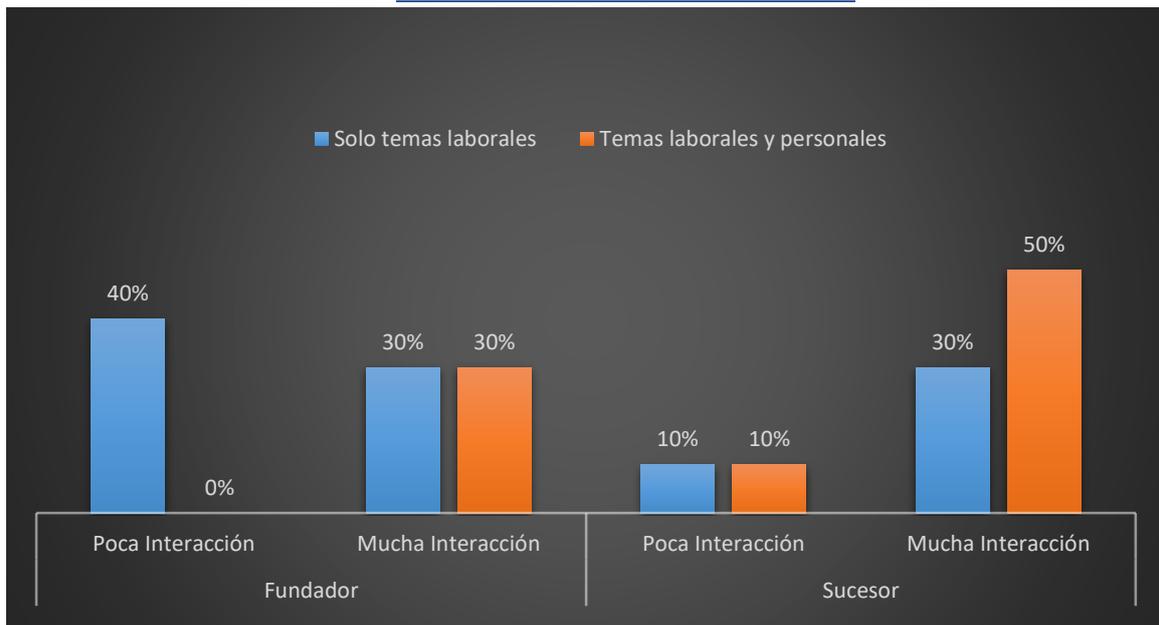
Fuente: Elaboración Propia (2021)

- Interacción con Fundador y Sucesor

Las entrevistas en profundidad al cliente interno antiguo mostraron que ha existido un alto nivel de interacción entre el personal y su líder, tanto abordando temas laborales (es decir, con motivo del trabajo en forma estricta) como personales (ya tocando temáticas de interés personal para el cliente interno, más allá de las tareas diarias en la empresa: problemas financieros personales, hechos privados de la intimidad con la familia, expectativas futuras,

etc.). Esta situación refleja el grado de interés en la vida personal por parte de los directivos, percibido por parte de los colaboradores, en el plano informal del vínculo. En la empresa familiar esta costumbre (que tiene lugar con frecuencia) si se instrumenta correctamente, puede ser beneficiosa para reforzar la cultura y mejorar el clima; de lo contrario, podría traer problemas a la hora de impartir directivas y evaluar objetivamente la gestión de un colaborador por no saber separar la parte laboral de la parte personal (tanto por parte de los directivos como por parte de los empleados).

**GRAFICO N° 18: GRADO DE INTERACCION**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

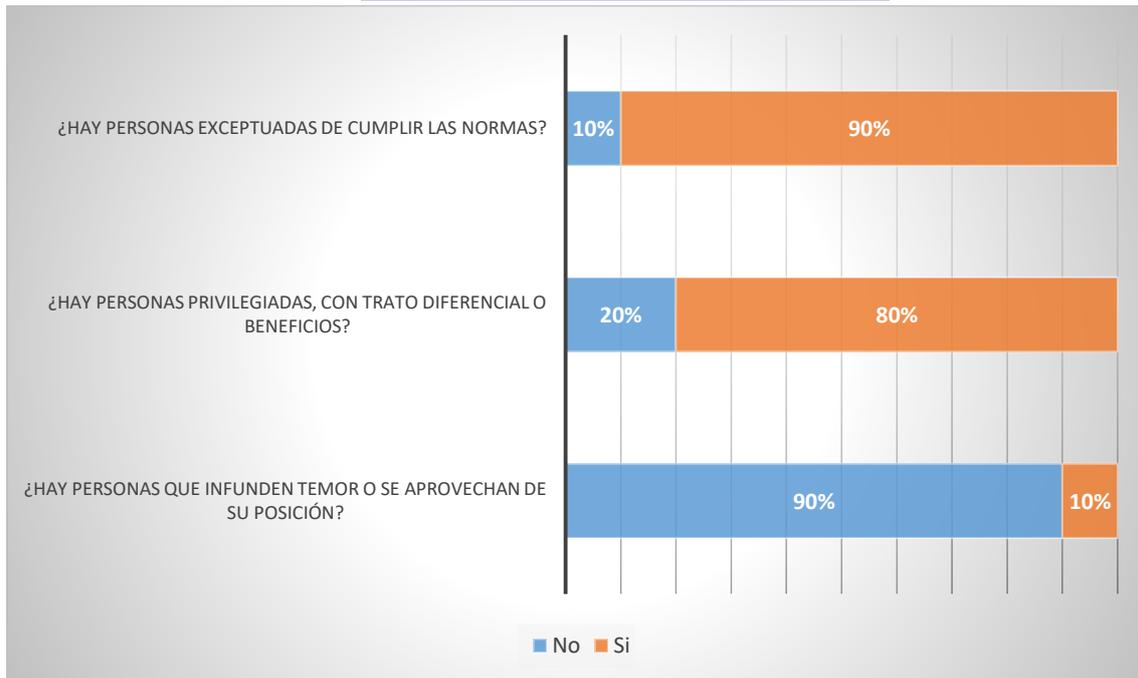
Con el fundador, el 40% manifestó que había poca interacción y solo en lo que respecta a temas laborales. El 60% restante manifestó que tenía mucha interacción con el fundador, la mitad trataba temas laborales únicamente y la otra mitad “podía hablar de todo”.

En cambio, con el sucesor el 80% de los entrevistados manifestó tener mucha interacción, del cual un 30% interactuaba en relación a temas laborales y el 50% restante podía conversar de temas personales también.

- Pautas de Poder

Para indagar sobre las pautas de poder presentes en la cultura informal de la organización en la actualidad, se observaron tres aspectos considerados representativos del tema en las entrevistas en profundidad realizadas al cliente interno antiguo:

**GRAFICO N° 19: PAUTAS DE PODER PERCIBIDAS**



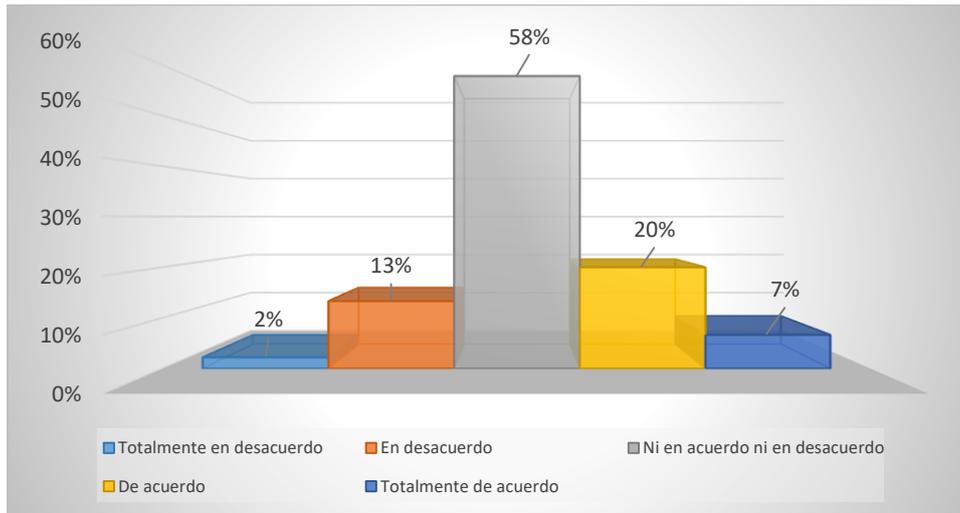
Fuente: Elaboración Propia (2021)

En los aspectos en materia de personas exceptuadas de cumplir las normas y personas con privilegios, un 90% y un 80% respectivamente manifestó la existencia de ese tipo de individuos en la organización. Aunque casi no se registró entre las distintas opiniones la presencia de personas que infundan temor o se aprovechen de su posición de poder, dado que el 90% dijo que no existen ese tipo de personas en la empresa. Por lo que el cliente interno antiguo no identifica que los “privilegiados” tengan actitudes abusivas producto del trato diferencial que estarían recibiendo.

Es probable que, si bien el cliente interno percibe que la empresa puede tener empleados “favoritos” o protegidos de ciertos efectos que la aplicación estricta de las normas generaría, no se percibe una amenaza latente o peligro alguno en relación con el propio puesto y espacio de trabajo ni implica un desvío de la cultura que pueda percibirse como intolerable.

Luego, en las encuestas a todo el personal, se indagó respecto de la existencia de las personas con privilegios y las exceptuadas de cumplir las normas tanto en el liderazgo del fundador como en el de sucesor:

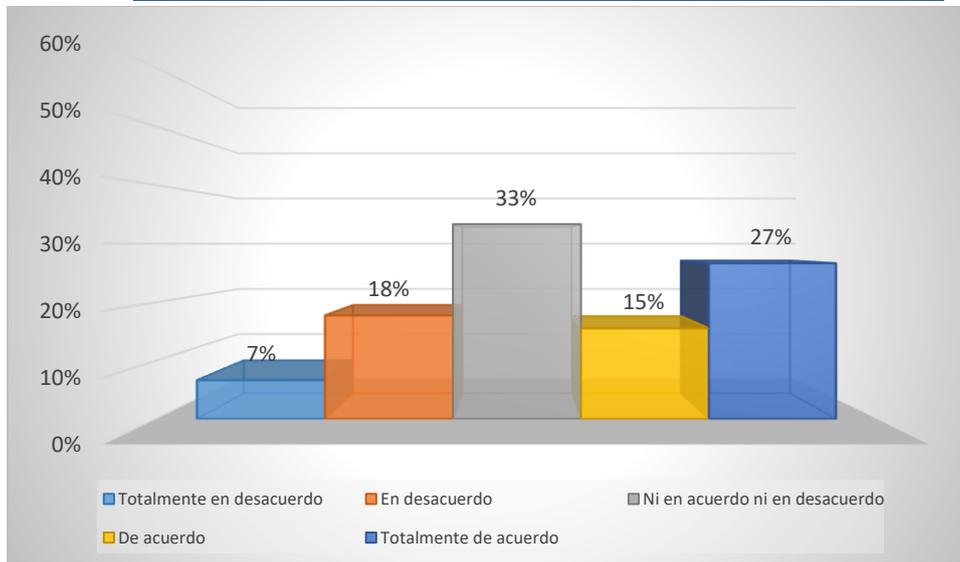
**GRAFICO N° 20: PERSONAS CON PRIVILEGIOS – LIDERAZGO DEL FUNDADOR**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con el fundador, el 27% opina que había personas privilegiadas, superando al 15% que sostiene lo contrario (es decir, que no percibe que hubiera habido privilegios con el fundador). Un 58% se mantuvo neutral, con lo cual a la gran mayoría le es indistinto el hecho de que hubiera habido o no personas con privilegios en el período en el que lideró la empresa el fundador.

**GRAFICO N° 21: PERSONAS CON PRIVILEGIOS – LIDERAZGO DEL SUCESOR**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

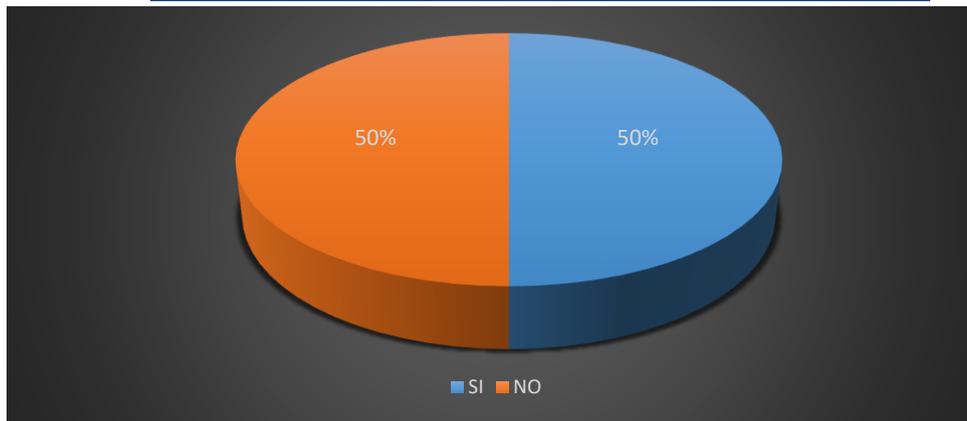
El 42% (acumulado entre los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo) sostuvo que hay personas exceptuadas de cumplir normas bajo el liderazgo del sucesor, mientras el 25% (también acumulado entre los que estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) manifiesta lo contrario y el 33% se mantuvo neutral en este punto. Aquí el porcentaje de colaboradores a los que les es indistinto este aspecto es mucho menor que en el caso del

fundador. La mayoría percibe que de hecho estas personas están presentes en la empresa liderada por el sucesor y supera llamativamente a aquellos que no lo perciben.

- Personas Influyentes con lealtad

Tanto en las entrevistas en profundidad a los empleados antiguos como en las encuestas a todo el personal, se indagó sobre la existencia de personas a las que el cliente interno debe ser leal para ascender (lealtades informales), más allá de la carrera formal de ascenso y crecimiento en la estructura.

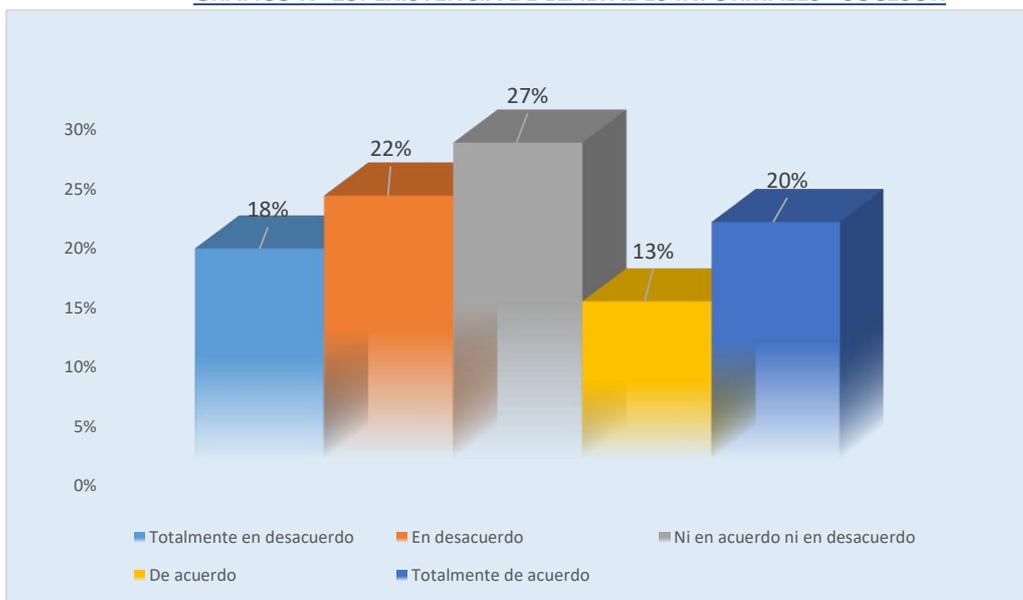
**GRAFICO N° 22: EXISTENCIA DE LEALTDES INFORMALES - FUNDADOR**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Bajo el liderazgo del fundador, el 50% manifestó que se daba esa situación de lealtad y el 50% sostuvo no percibían la necesidad de ser leales informalmente a determinadas personas. En este caso, no se registró una tendencia en ningún sentido.

**GRAFICO N° 23: EXISTENCIA DE LEALTDES INFORMALES - SUCESOR**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Se consultó respecto de las lealtades informales en la encuesta a todo el personal, pero esta vez bajo el liderazgo del sucesor: el 33% (acumulado entre los que estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo) sostuvo que hay que ser leal a determinadas personas, contra el 40% (también acumulado entre los que estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) que no percibió que esta situación se estuviera dando con el sucesor. Al 27% le es indistinto el hecho de que haya lealtades informales.

En síntesis, la percepción del cliente interno respecto del recambio generacional sobre la cultura de la empresa familiar contiene los siguientes puntos sobresalientes:

- ✓ La composición de la nómina actual refleja que el cliente interno presenta algunos rasgos que probablemente lo hayan predispuesto para la sucesión en la empresa familiar, por sus características intrínsecas en cuanto a comportamiento generacional.
- ✓ Las normas elementales de la cultura formal han sido transmitidas y han perdurado a lo largo de los años, aunque tanto la adecuación a la dinámica del negocio como el nivel de cumplimiento de las mismas se hallan en cierta medida cuestionados por los colaboradores, tanto antes como después del proceso sucesorio. En este sentido, la intensidad de la cultura presentaría algunos atributos de debilidad.
- ✓ Aquellos comportamientos informales en la estructura no pasan desapercibidos por el personal, pero podrían estar naturalizados en el contexto de la empresa familiar debido a que no serían considerados intolerables o contrarios al normal desarrollo de la carrera profesional del cliente interno.

### **7.3 Objetivo Específico N° 3**

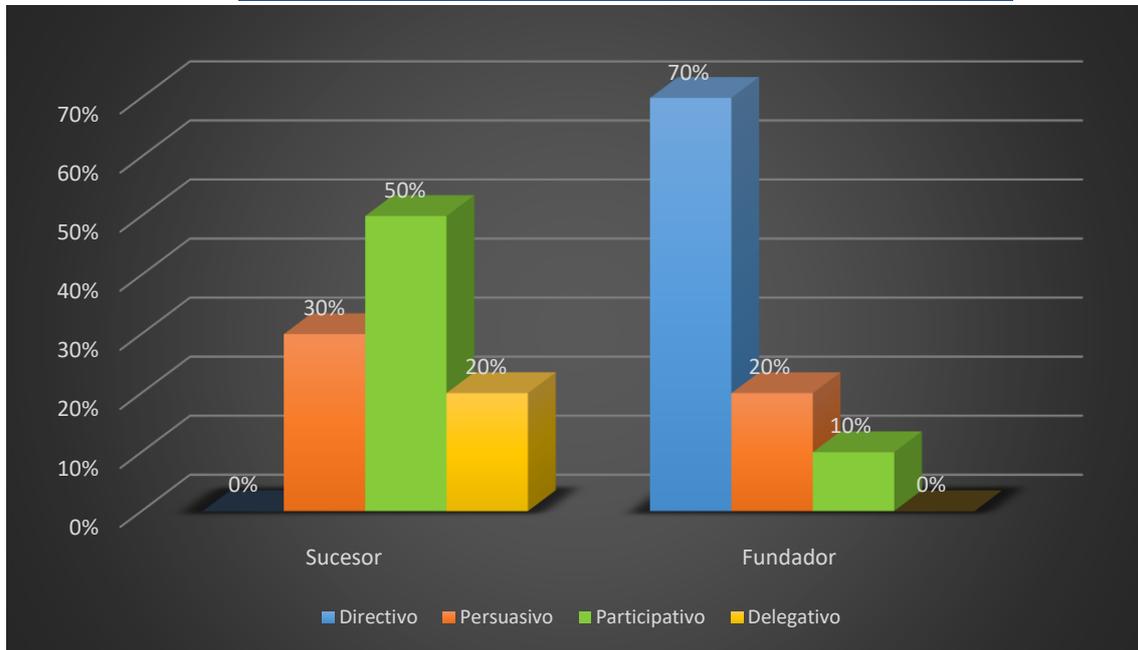
*“Identificar los estilos de liderazgo del fundador y del sucesor, implicados en el desarrollo del cliente interno de la empresa familiar”*

El estudio de los estilos de liderazgo se circunscribió al fundador y al sucesor en sus roles de líderes generales de la organización, en el marco del proceso sucesorio. No se analizaron aquí los estilos de liderazgo de los coordinadores ni mandos medios, dado que no contribuye al objeto del presente trabajo.

Para lograr el objetivo planteado, se realizaron distintas preguntas en las entrevistas en profundidad a empleados antiguos, al hijo mayor (sucesor) y al hijo menor.

De las entrevistas al cliente antiguo, se obtuvieron los siguientes datos:

**GRAFICO N° 24: ESTILOS DE LIDERAZGO – CLIENTE INTERNO ANTIGUO**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

En el caso del sucesor, 50% manifiesta que el sucesor se acerca al estilo participativo, mientras que el 50% restante sostiene que tiene un estilo persuasivo (30%) y delegativo (20%). Es importante destacar que el estilo directivo no fue detectado en el sucesor (0%).

Respecto del fundador, el 70% afirma que tenía un estilo directivo, mientras que el 20% opina que su estilo era persuasivo y el 10% restante lo cataloga como participativo. Aquí el estilo que no fue percibido en el fundador fue el estilo delegativo (0%).

Luego, en las entrevistas al hijo mayor (sucesor) y al hijo menor, se le consultó acerca de los estilos de liderazgo del fundador y sucesor respectivamente, y esto fue lo que manifestaron:

**CUADRO N° 5: ESTILOS DE LIDERAZGO – HIJO MAYOR E HIJO MENOR**

Variables	Hijo Mayor	Hijo Menor
Estilo de Liderazgo	<p>El fundador tenía fuerza e ímpetu, gerenciaba con un estilo de liderazgo directivo porque consideraba que las personas no estaban para pensar sino para hacer lo que él decía. El hijo mayor tiene un estilo persuasivo/participativo, que se condice con el nivel de madurez que percibe en el personal: todavía no se les puede delegar procesos decisorios completos, solo tareas de corto/mediano alcance. Esta evolución de estilos es propia del recambio generacional, porque la segunda generación tiene una base empresarial ya construida por la primera, que se abrió paso entre competidores y desarrolló recursos humanos y de capital con un estilo muy directivo, teniendo temor de contar los planes y compartir las estrategias. La segunda generación entiende que para ser competidor, una empresa debe formarse desde abajo, superar las barreras financieras, técnicas y de recursos humanos: no es tan fácil competir contra una organización consolidada. Por ese motivo, es que en general, la generación posterior a los fundadores ostenta un estilo más participativo, donde se comparten las ideas y la visión de futuro del negocio.</p>	<p>El fundador y el hijo mayor tienen el mismo estilo de liderazgo directivo y autoritario, se imponen a los demás socios y no socios y no dan lugar a la participación. El hijo mayor tiene una visión netamente comercial de la empresa (traer trabajo y terminarlo como sea, bien o mal), que no siempre es lo mejor para el negocio en términos de calidad del servicio y armonía en el trabajo diario. Mi visión es que el trabajo debe ser planificado y realizado con calidad, lo inmediato (disponibilidad inmediata, que es la ventaja competitiva que vende la empresa) no siempre es lo mejor.</p>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En términos de estilos de liderazgo, pueden observarse algunos aspectos importantes que surgieron con la investigación:

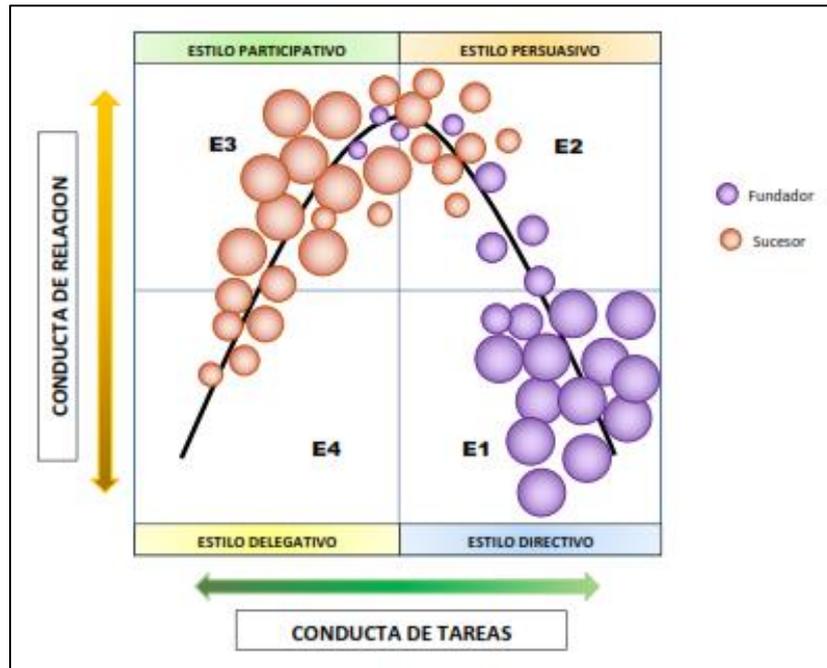
- a) Los empleados más antiguos percibieron una gran diferencia entre los estilos de liderazgo del fundador y del sucesor. El primero fue ubicado en forma contundente en el estilo directivo, mientras que el segundo fue encuadrado mayormente en el estilo participativo.

- b) El propio sucesor da su visión personal respecto a la evolución de estilos entre generaciones. Confirma el encuadre del fundador y de él mismo en los estilos directivo y participativo respectivamente, y brinda un panorama empresarial en el que la construcción del liderazgo tiene lugar. Con ello, supone que es en cierto modo “natural” que la primera generación tenga una forma de llevar adelante los negocios muy reservada y dando indicaciones cuando se requiera, sin “soltar” el control de cada detalle tan fácilmente. Luego, la segunda generación que vio nacer la empresa y se encarga de seguir sumando experiencias, se da la oportunidad de ceder un poco de autoridad por el bien de la organización y así tener la posibilidad de desarrollarse y progresar, en un escenario donde se necesitan las opiniones y puntos de vista del equipo que lo acompaña para lograr tal crecimiento.
- c) Luego, el hijo menor aporta una perspectiva totalmente diferente, en donde busca mostrar las actitudes que los mencionados líderes han tenido no tanto para con los colaboradores sino para con los restantes socios. Él afirma que los estilos de ambos son igualmente directivos, reservados y excluyentes respecto de la opinión de los demás socios (coincide con lo manifestado por el cliente interno antiguo respecto del fundador, pero no así respecto del sucesor). Esto es comprensible, dado que en medio de los conflictos familiares y con el proceso sucesorio ya comenzando a culminar, es válido que anteponga en su análisis la situación que atraviesa la reunión de socios a la dinámica propia de la empresa.

En líneas generales, el fundador ha dejado la impresión de un marcado estilo directivo en el cliente interno, con alta tarea (mucho dirección) y baja relación (poco apoyo socioemocional), con una comunicación descendente y unilateral en términos de instrucciones. Con muy poca frecuencia ha elevado el apoyo emocional y ha disminuido la dirección para aplicar el estilo persuasivo y participativo.

En cambio, el estilo del sucesor, ha sido retratado con baja tarea (poca dirección) y alta relación (mucho apoyo socioemocional), más propenso a buscar la participación activa del cliente interno en la toma de decisiones en una comunicación bilateral. En menor medida, unas veces lo han visto elevar la tarea (la dirección) siendo más persuasivo y disminuyendo un poco la participación, y en otras oportunidades, han notado que bajó tanto la tarea como la relación en un espacio de mayor delegación de responsabilidades.

GRÁFICO N° 25: ESTILOS DE LIDERAZGO SINTÉTICOS



Fuente: Elaboración Propia (2021)

#### 7.4 Objetivo Específico N° 4

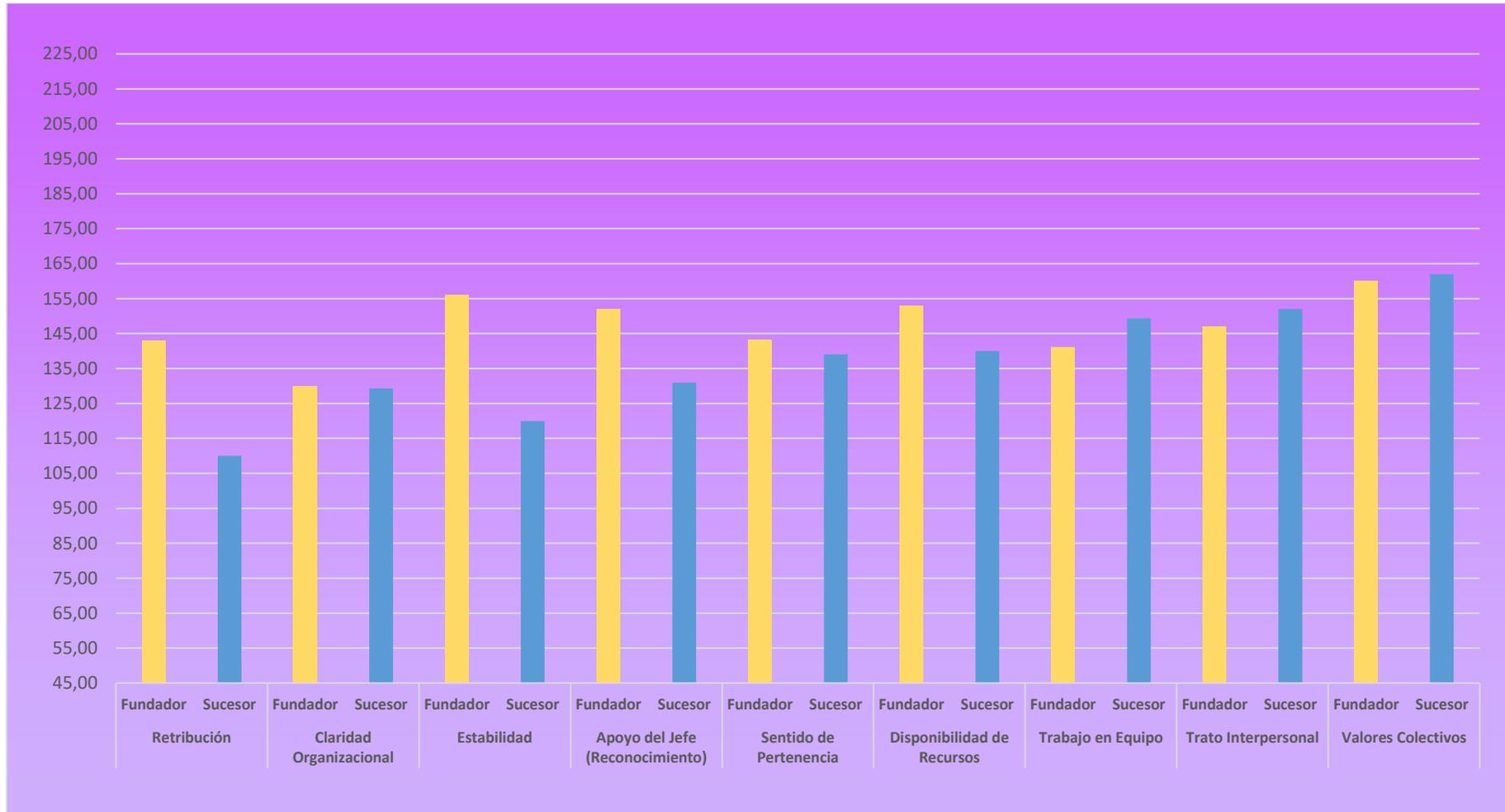
*“Describir el impacto del recambio generacional no planificado en el clima organizacional a la luz del Marketing Interno en las empresas familiares”*

Para investigar la temática de clima organizacional, se sondearon las variables específicas en la encuesta a todo el personal y en las entrevistas en profundidad al cliente interno antiguo.

Para analizar los resultados de la encuesta general, se introdujo una ponderación combinada con la escala de Likert: si la pregunta es positiva, el puntaje es de uno para el valor “Totalmente en Desacuerdo” y de cinco para “Totalmente de Acuerdo”; si la pregunta es negativa, el puntaje se invierte: cinco para el valor “Totalmente en Desacuerdo” y de uno para “Totalmente de Acuerdo”. Se suman las respuestas de cada encuestado y se establece una escala para cada variable: en un total de 45 encuestas, la escala arroja un valor máximo de 225 (45 respuestas con un máximo valor de 5) y un valor mínimo de 45 (45 respuestas con un valor mínimo de 1), encontrándose la mitad del valor en 135, resultante de la fórmula:  $(225-45)/2 + 45$ .

Las variables de clima se analizaron en función del liderazgo del fundador y el sucesor, para poder medir los valores en el proceso de recambio generacional. Los resultados del análisis se exponen en el siguiente gráfico:

**GRAFICO N° 26: COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

La variable “Retribución” en el liderazgo del sucesor dio el resultado más bajo de todo el análisis, con una valoración de 110 mientras que la misma variable en el liderazgo del fundador se ubicó en un valor bastante más alto que fue 143. El cliente interno otorga una baja calificación a la gestión de esta variable por parte del sucesor. Debe tenerse en consideración que la situación pandémica (COVID-19) vivida por la comunidad argentina en general durante el año 2020, puede haber influido en el resultado de esta variable, dado que hubo períodos de inactividad con disminución significativa de la demanda por restricción de la movilidad, además de políticas de emergencia implementadas por el gobierno que no fueron del todo beneficiosas para el empresario de la PYME (prohibición de despidos, doble indemnización, restricción de los tipos de actividades que podían desarrollarse, etc.). Muchas empresas intentaron mantener los puestos de trabajo, pero no pudieron dar aumentos más allá de los exigidos por los sindicatos, por lo que cabe la posibilidad de que esta variable refleje en parte, el descontento general por la pérdida del poder adquisitivo del ingreso.

Respecto de la “Claridad Organizacional” (es decir, el grado de conocimiento respecto de las tareas propias a realizar y del funcionamiento general de la empresa), ambos líderes se acercan en las valoraciones otorgadas por el cliente interno: 130 para el fundador y 129,33 para el sucesor. Ambos proyectan un nivel similar de claridad organizacional y visión estratégica, aunque levemente bajo si se considera la mediana de 135 puntos de la escala.

Luego, la variable “Estabilidad” (que refleja las posibilidades de permanecer en la organización a largo plazo) nuevamente distancia bastante al fundador y al sucesor, superando el primero con una valoración de 156, al segundo con 120. Estos resultados pueden haberse visto afectados por las condiciones económicas que ha provocado la pandemia en el mercado laboral, descritas cuando se describió la variable “Retribución”.

En relación al “Apoyo del jefe y Reconocimiento a la labor”, el cliente interno otorga una mayor valoración positiva a la gestión del fundador (152) que a la del sucesor (131). En este caso el sucesor se distancia bastante del fundador, siendo probablemente este último un líder quien otorgaba mayor reconocimiento expreso a las tareas.

Acerca del “Sentimiento de pertenencia” (el grado en las personas se sienten vinculados a la organización y sienten orgullo en realizar el trabajo) que manifiesta el cliente interno, se observa una mayor valoración de esta variable bajo el liderazgo del fundador en relación al del sucesor: 143,25 para el primero y 139 para el segundo. Es probable que el colaborador se sintiera parte importante de la empresa más a menudo con el fundador que con el sucesor.

En cuanto a la variable “Disponibilidad de recursos”, el fundador se encuentra en un mejor lugar que el sucesor dado que el primero obtuvo un puntaje de 153 y el segundo alcanzó 140 en su

gestión. Aquí cabe realizar las mismas consideraciones que en las variables “Retribución” y “Estabilidad”, en relación al efecto de la pandemia sobre las valoraciones del cliente interno.

En referencia a la variable “Trabajo en Equipo”, el cliente interno otorga una valoración positiva un poco más alta al sucesor que al fundador, con un puntaje de 149,33 y 141 respectivamente. Luego, en lo que respecta al “Trato Interpersonal”, la valoración más alta se la lleva el sucesor, con un puntaje de 152, mientras que el fundador fue calificado con 147 (aunque no hay una gran diferencia).

En relación a los “Valores Colectivos”, es decir la colaboración, el respeto y la responsabilidad generales que se perciben en la organización, el cliente interno otorga una valoración positiva un poco más alta al sucesor (162) que al fundador (160). Esta variable cosechó las valoraciones más altas del análisis para ambos líderes.

El siguiente cuadro agrupa los resultados de las variables por referente (persona) observado:

**CUADRO N° 6: COMPARATIVA DE VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR REFERENTE**

Referente Activo	Puntaje Promedio de Clima
<b>Fundador</b>	<b>147,25</b>
Valores Colectivos	160,00
Estabilidad	156,00
Disponibilidad de Recursos	153,00
Apoyo del Jefe (Reconocimiento)	152,00
Trato Interpersonal	147,00
Sentido de Pertenencia	143,25
Retribución	143,00
Trabajo en Equipo	141,00
Claridad Organizacional	130,00
<b>Sucesor</b>	<b>136,96</b>
Valores Colectivos	162,00
Trato Interpersonal	152,00
Trabajo en Equipo	149,33
Disponibilidad de Recursos	140,00
Sentido de Pertenencia	139,00
Apoyo del Jefe (Reconocimiento)	131,00
Claridad Organizacional	129,33
Estabilidad	120,00
Retribución	110,00
<b>Socios</b>	<b>117,83</b>
Trato Interpersonal	115,67
Sentido de Pertenencia	120,00
<b>Total general</b>	<b>139,68</b>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

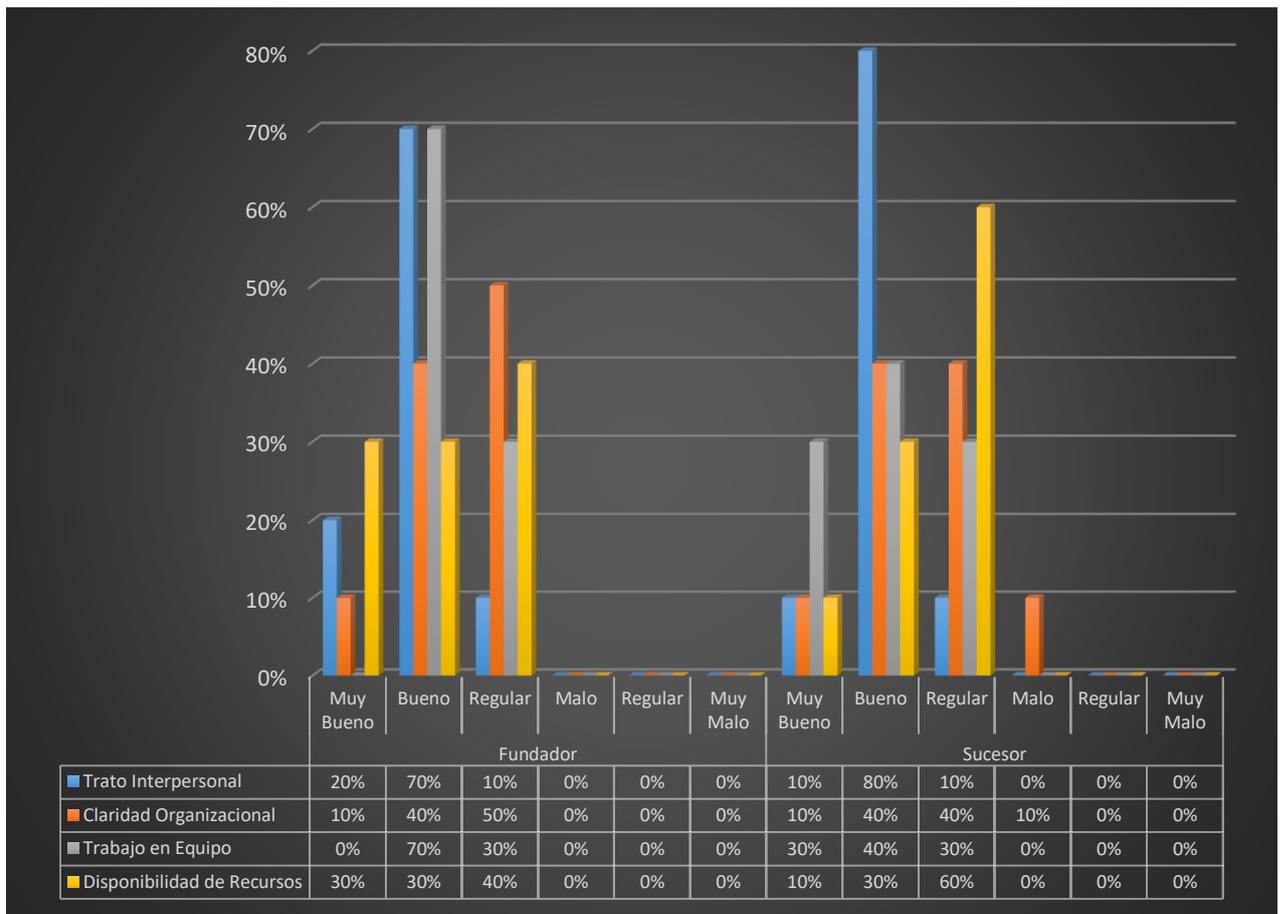
Las agrupaciones de las nueve variables de clima dejan ver la calificación general obtenida por el fundador y el sucesor, además de los socios que fueron sondeados mediante dos variables de clima. Así, el fundador en promedio, obtuvo una valoración de 147,25 ponderando todas las variables, superando al sucesor por más de 10 puntos, quien obtuvo un puntaje de 136,96 en el mismo análisis ponderado. El puntaje máximo logrado por ambos es similar (162 para el sucesor y 160 para el fundador), aunque el mínimo es muy diferente (130 fundador - 110 sucesor). Las dos variables que registraron una diferencia importante entre ambos líderes en la calificación fueron la Retribución, la Estabilidad y el Apoyo del Jefe (Reconocimiento), todas con valoración alta para el fundador y baja para el sucesor. El promedio de las variables entre fundador y sucesor fue de 142,10.

Además de la percepción respecto del fundador y sucesor, también se analizaron algunas variables de clima respecto del accionar de los socios (incluyendo en ese concepto a los socios no gerentes) en la organización, con el objetivo de medir la percepción del cliente interno respecto de la injerencia de estos en el giro diario de la empresa. El promedio general baja un poco cuando se incorporan los resultados de las variables de clima respecto de los socios, decayendo el valor a 139,68. La razón principal es que el trato interpersonal (valor de 115,67) y el sentido de pertenencia (valor de 120) se ven afectados en función de que el cliente interno otorga una baja valoración a la intervención de los socios en la empresa, debido a las diferencias de criterio entre los mismos, las discusiones que pudieran generarse entre ellos en el ámbito laboral y al entorpecimiento de tareas diarias que su accionar genera. Este último aspecto está referido a las demoras en las tareas cotidianas e inconvenientes procedimentales que se generan como producto de la intervención informal de uno o más socios (es decir, sin poseer un rol ni una responsabilidad formal) invocando la propiedad del capital como justificación de su accionar. Los ejemplos que han brindado los entrevistados fueron los siguientes: la suspensión abrupta de un viaje a una obra ya programado, las contraórdenes a los operadores en materia de ejecución de una obra (indicaciones contrarias a las impartidas por un supervisor formal) así como a personal del sector de mantenimiento, la concertación de reuniones con dependientes de la administración sin el consentimiento del responsable, la exigencia de objetivos a cumplir por parte de líderes y coordinadores fuera de los procesos formales, entre otros.

Al tratarse de una empresa familiar y de acuerdo a la caracterización de los conflictos típicos entre los socios, es importante sondear el grado de afectación del clima organizacional por parte de estos actores.

Por otra parte, en las entrevistas en profundidad al cliente interno antiguo, se sondearon las variables más relevantes de clima organizacional:

**GRAFICO N° 27: COMPORTAMIENTO DE VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL–CLIENTE INTERNO ANTIGUO**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Respecto del trato interpersonal, el fundador se ubica en un mejor lugar que el sucesor: el 70 % afirma que con el fundador, el trato era bueno; el 20% dice que era muy bueno y el 10% sostiene que era regular. Con el sucesor, el 80% considera que es bueno, el 10% afirma que es muy bueno y el 10% sostiene que es regular.

En materia de claridad organizacional, el 50% califica como regular esa variable bajo el liderazgo del fundador, el 40% afirma que era buena y el 10% la valora como muy buena. Con el sucesor, en cambio el 10% se inclina por calificar como muy buena la claridad organizacional, el 40% la considera buena, idéntico porcentaje la califica como regular y el 10% restante considera como muy mala a esta variable. En lo que respecta a claridad organizacional, el sucesor cosechó una imagen levemente más negativa que el fundador.

En relación al trabajo en equipo, el panorama es más favorable para el sucesor: el 70% siente que era bueno con el fundador, mientras que el 30% opina que era regular. Con el sucesor, el 30% afirma que es muy bueno, el 40% que es bueno y el 30% se inclina por un nivel regular en ese aspecto.

La disponibilidad de recursos es mejor percibida bajo el liderazgo del fundador: el 30% manifiesta que era muy buena, el 30% opina que era buena y el 40% afirma que era regular. Por

otra parte, con el sucesor como líder, el 10% la califica como muy buena, el 30% como buena, y el 60% se inclina por calificarla como regular.

En términos generales, el sucesor cosechó calificaciones más bajas en el sondeo general de la encuesta, de acuerdo a las variables de clima organizacional allí consultadas, situación que se confirmó en la investigación realizada sobre el cliente interno antiguo en las entrevistas en profundidad, ya que fue el sucesor el que obtuvo las valoraciones más bajas.

En el modelo teórico, las variables se combinan en indicadores, que a su vez generan ciertos efectos organizacionales y personales buscados a posteriori.

- ✓ El trato interpersonal y los valores colectivos hacen a la calidad de vida de la relación.
- ✓ El apoyo del jefe, la claridad organizacional y la disponibilidad de recursos contribuyen a construir la imagen gerencial.
- ✓ La retribución, la estabilidad y la coherencia (analizada en el apartado 7.2.2) hacen a la imagen de la empresa, que si bien es un elemento fundamental en el enriquecimiento de la experiencia del cliente interno en la organización, tiene mucho peso en lo que proyecta hacia afuera de la de la misma en términos de marca de empleador y captación de talento humano.
- ✓ El sentido de pertenencia es una variable que influye directamente en la motivación.
- ✓ El trabajo en equipo afecta directamente a la productividad.

Los primeros dos indicadores tienen impacto directo sobre el clima organizacional<sup>3</sup>, el cual es un indicador determinante de calidad de vida laboral en el modelo. Si se toman los resultados las variables que los componen y se agrupan los resultados en función de la calidad de vida de la relación y la imagen gerencial, se obtiene la siguiente comparación:

**CUADRO N° 7: VARIABLES DEL INDICADOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Indicador	Variables	Fundador	Sucesor	Socios
Calidad de Vida de la Relación	Trato Interpersonal	147,00	152,00	115,67
	Valores colectivos	160,00	162,00	
Imagen Gerencial	Apoyo del Jefe	152,00	131,00	
	Claridad organizacional	130,00	129,33	
	Disponibilidad de recursos	153,00	140,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El cliente interno considera que en los tiempos del liderazgo del sucesor, la calidad de vida de la relación era mejor (por sumatoria de sus variables), en cambio y respecto de la imagen gerencial,

<sup>3</sup> Ver Figura N° 4 “Modelo Analítico de la gestión del clima organizacional” en página 28.

es el fundador el que sale mejor valorado. Los socios en principio podrían afectar negativamente el clima organizacional a través de la calidad de vida de la relación.

Luego, el clima organizacional como indicador es el principal determinante de la satisfacción y motivación, efectos buscados por toda organización del tipo que sea porque, junto a otros factores, son determinantes de los niveles de productividad, objetivo último y concluyente de toda acción organizacional sobre el cliente interno en este modelo.

Más allá de las comparaciones entre ambos líderes y del contexto económico y social en el que esta investigación se realizó, no se puede dejar de mencionar que las valoraciones generales de las variables de clima fueron regulares a levemente buenas, teniendo en cuenta que la puntuación máxima era 225 y el mínimo 45 (con un valor medio de 135). El promedio se ubicó en 142,10 (apenas por encima del valor medio), con lo cual la empresa estaría frente a un clima general entre regular y levemente bueno, mejorable en muchos aspectos.

## **8. CONCLUSIONES**

A continuación se exponen las conclusiones categorizadas de acuerdo a cada objetivo específico planteado en la presente investigación.

- ✓ *Detectar los conflictos generacionales en la dirección empresarial de los socios, referidos al proceso sucesorio no planificado de la empresa familiar.*

En principio, se debe considerar que en este tipo de organizaciones la dinámica familiar en mayor o menor medida se va a superponer a la dinámica empresarial, por lo que el objetivo primario de los integrantes de la empresa familiar debería enfocarse en intentar reducir el nivel de conflictividad y roce entre ambos universos, a fin de encontrar mecanismos que armonicen el funcionamiento del conjunto.

Luego, la falta de definición temprana y consensuada de roles y responsabilidades para los miembros de la familia empresaria podría ser la raíz de todos los conflictos que se generaran por el simple paso del tiempo a medida que el negocio avanza. El proceso sucesorio es una etapa particular de redefinición de roles y responsabilidades para el futuro, con lo cual sería saludable que las empresas familiares adopten una sana práctica de definición y redefinición de los mismos para garantizar su permanencia en el tiempo y un funcionamiento armónico.

Así, los conflictos más difíciles de afrontar en la etapa del recambio generacional serían principalmente los cognoscitivos (objetivos y metas individuales enfrentadas, que originan muchas veces decisiones radicales en disputas que ponen en peligro a la organización) y los emocionales (emociones y sentimientos contrapuestos, que proyectan conflictos hacia la esfera familiar y podrían generar un vórtice o ciclo reforzador muy negativo entre ambos universos con el potencial de repercutir en el negocio, afectando el clima organizacional).

En esa etapa resurgen controversias entre el lugar y la tarea (rol) que cada integrante de la familia (y socio) quería para sí mismo y lo que finalmente “le tocó” o “le asignaron”, al tiempo que el grado de responsabilidad que implica trabajar formalmente en la estructura muchas veces no es dimensionado completamente por la familia. El foco de las acciones individuales y conjuntas debería estar en el negocio, aunque entendiendo que unos lazos familiares sanos se relacionan directamente con la posibilidad de perdurar como organización.

- ✓ *Caracterizar al cliente interno de la empresa familiar frente al recambio generacional, considerando su impacto en la percepción de la cultura en sus aspectos formales y no formales.*

El cliente interno de la empresa familiar que ha atravesado el proceso sucesorio no planificado habría desarrollado un nivel de adaptación propia de este tipo de organizaciones, dado que la exposición a la cultura de la empresa familiar le podría estar suministrando herramientas para moverse en el escenario familiar y empresarial. Una de ellas es la interacción con los socios (e integrantes de la familia) en un plano informal, aunado a la dinámica familia-empresa que tiene lugar en los espacios físicos de la organización, cuestión que el cliente interno conoce y sabe aprovechar. Si esta mecánica de funcionamiento se va consolidando en el tiempo, la empresa puede estrechar lazos con su cliente interno que lo hagan preferir en el largo plazo este tipo de organizaciones, por costumbre, apego o confianza. A su vez, la tolerancia del cliente interno a un entorno menos rígido en materia de cumplimiento de normas y más “favoritismos” por parte de los líderes (que pueden reproducir su rol familiar en la empresa, siendo el “padre” o “hermano mayor” de algunos clientes internos preferidos) también puede contribuir a su integración cultural a la organización.

La mencionada adaptación puede de igual forma encontrar vínculos estrechos con el tejido generacional que compone este tipo de organizaciones. Así, la generación Y o Millennials, con un alto grado de adaptabilidad, está diseminada en toda la estructura constituyendo la porción más grande de la nómina. No sin combinarse con la autonomía de criterio y estructura mental de los Baby Bombers, para lograr el equilibrio cultural que necesita el ciclo de vida de la empresa, aunque a esta última es probable no encontrarla muy habitualmente en este tipo de organizaciones, dado que los efectos de la dinámica familiar en la empresa no siempre le serán tolerables dados sus rasgos generacionales.

- ✓ *Identificar los estilos de liderazgo del fundador y del sucesor, implicados en el desarrollo del cliente interno de la empresa familiar.*

Se identificaron los estilos de liderazgo más visibles para el cliente interno de ambos líderes, que fueron el estilo directivo para el fundador y el participativo para el sucesor. Si bien los mismos muestran una evolución en un proceso sucesorio no planificado que se extendió por varios años, la misma no parece haber sido armónica ni progresiva. En el liderazgo observado por el cliente interno antiguo (cuya visión es la más relevante para el análisis de este objetivo), los estilos se distancian mucho entre sí. Este dato que podría estar mostrando la polarización de criterios a la hora de llevar adelante el negocio y relacionarse con el personal, lo que tiene la potencialidad de generar problemas para consolidar la cultura formal (a la hora de hacer cumplir las normas, el cliente interno puede sentirse en una ola de órdenes contrapuestas que va y viene) y estabilizar el clima organizacional en el largo plazo. Además, las posiciones actitudinales en los estilos de liderazgo asumidos por cada líder pudieron no haber respondido a la necesidad de la

organización y del nivel de madurez del cliente interno, sino que pueden haber sido resultantes de los conflictos del recambio generacional, y a partir de allí la conveniencia individual y la propia visión del negocio. En la investigación se determinó que los colaboradores muestran comportamientos correspondientes con un nivel de madurez intermedio, lo que hubiese requerido la implementación de acciones concretas a fin de desarrollar el potencial del personal, tales como capacitación en liderazgo (mandos medios) por sectores, planificación de las políticas de recursos humanos con objetivos concretos de desarrollo de personal, diseño apropiado de la carrera laboral de los colaboradores en este tipo de organizaciones, entre otras.

No se aprecia una construcción conjunta del liderazgo pensando en la organización y su futuro, con lo cual es probable que esto se deba a la falta de planificación del recambio generacional.

✓ *Describir el impacto del recambio generacional no planificado en el clima organizacional a la luz del Marketing Interno en las empresas familiares.*

El comportamiento de las principales variables de clima organizacional no ha mostrado un impacto concreto por parte del recambio generacional no planificado que pueda considerarse negativo o positivo para la organización. Lo que se observa puntualmente es que los valores de las variables se ubicaron apenas por encima de los puntajes medios, con lo que podría inferirse que el clima es percibido como regular o levemente bueno, influido por cierto efecto o incidencia negativa de la falta de planificación del proceso sucesorio y por los conflictos típicos de la empresa familiar.

La investigación ha puesto en evidencia conducciones distintas por parte de los líderes de las múltiples situaciones que van conformando el clima diario. En ciertos casos, el fundador es recordado por grandes aciertos, favoreciendo a la organización en aspectos altamente valorados por el cliente interno, tales como valores colectivos, estabilidad, disponibilidad de recursos y apoyo del jefe. Pero también hay que destacar que en varias oportunidades el cliente interno no ha tenido nada que decir: el fundador fue calificado con una valoración indiferente o neutra más veces que el sucesor. A su vez, el liderazgo del sucesor siendo más reciente y recordable, y habiendo atravesado la crisis del 2016 y la pandemia de 2020, en ciertos aspectos cosechó valoraciones un poco más negativas respecto de las del fundador, en las que el cliente interno no olvidó los desaciertos (retribución y estabilidad).

El cliente interno podría considerar que, en términos generales, los líderes han contribuido a generar un buen clima organizacional en diferentes formas, y fomentando distintos aspectos del mismo, lo que no es necesariamente bueno para la organización (es deseable que el clima en general evolucione en forma homogénea y armónica). Así, la calidad de vida de la relación habría

sido mejorada por el sucesor de acuerdo a lo expresado en la investigación por el cliente interno, mientras que la imagen gerencial del fundador estaría mejor posicionada que la del sucesor.

## **9. APORTES Y SUGERENCIAS**

A lo largo de la investigación se ha podido ir vislumbrando posibles estrategias a fin de sortear o minimizar las dificultades que pueden plantear el proceso sucesorio de la empresa familiar, tanto sobre la reunión de socios como sobre el cliente interno.

### *La reunión de socios*

En primer lugar, es importante que los socios que integran la familia empresaria puedan acordar una forma de concatenar las dinámicas empresarial y familiar que convenga al negocio y que pueda implicar para ellos la toma de conciencia del impacto (positivo o negativo) que su accionar puede generar en la organización. Esto podría lograrse mediante una capacitación para los mencionados integrantes que facilite la conducción y el desarrollo de un comportamiento proactivo para con el negocio.

En segundo lugar, es de suma importancia que se planifique la sucesión con anticipación, que se fijen tiempos concretos en las conducciones, tomando como marcadores determinados sucesos, como puede ser el logro de un determinado objetivo, la culminación de una etapa en particular, el crecimiento de la organización respecto de parámetros concretos, etc. Esto permitirá ir “cediendo” funciones y responsabilidades formales en forma progresiva y así poder evitar conflictos entre los miembros de la familia.

En ese orden de ideas, el camino de la completa planificación del recambio generacional lleva hacia la elaboración de un protocolo familiar formal de funcionamiento y toma de decisiones en momentos clave del ciclo de vida de la empresa familiar. El objetivo principal del mismo podría centrarse en arbitrar los vínculos entre propietarios-familiares, en el marco de la reunión de socios, siempre con el acuerdo de los mismos en pro de poder aplicarlo armónicamente. Esto permitiría especificar las pautas elementales bajo las que se realizarán los procesos sucesorios futuros.

Asimismo y más allá de que se suscriba un protocolo formal, es necesaria la definición y revisión periódica de roles y responsabilidades de cada socio, preferentemente con indicadores de gestión a fin de tornar más objetivas las evaluaciones y los análisis de puestos. Esto permitiría definir funciones concretas para cada uno y evitar superposición de funciones y tareas, a fin de incorporarlos en un rol acorde a sus capacidades, conocimientos y anhelos de desarrollo, además de asegurar transparencia y confianza entre todos los socios. En este aspecto sería especialmente importante poder diferenciar muy claramente las funciones de director de las de un rol gerencial (incluso desde las compensaciones económicas).

La mencionada definición de roles puede realizarse también con la incorporación de un asesoramiento externo en la etapa de recambio que acompañe el proceso y pueda alertar acerca de los inconvenientes que se pueden presentar y del impacto que puede tener el proceso sucesorio sobre la organización. Además, junto con el asesoramiento o en forma independiente sería acertado llevar adelante un plan de capacitación gerencial que permita a los sucesores adquirir nuevas habilidades y afrontar el desafío por venir.

#### *El cliente interno*

En lo que respecta a la optimización de la experiencia del cliente interno en el contexto de la dinámica propia en este tipo de organizaciones, sería conveniente poder plantear estrategias de retención y desarrollo de personal, acordes a la pertenencia generacional de cada colaborador y a su visión del recambio generacional no planificado.

Luego, la detección temprana de situaciones relacionadas con los aspectos informales de la cultura (privilegios o lealtades informales) permitirá trabajar sobre ellas a fin de controlarlas y direccionarlas hacia ciclos positivos de comportamiento organizacional, mediante capacitación permanente y evaluaciones de desempeño periódicas.

De la misma forma, es recomendable también el sondeo permanente del clima organizacional y estilos de liderazgo en toda la organización, a fin de poder dar seguimiento a la evolución del comportamiento del cliente interno en la empresa familiar y poder formular y reformular estrategias nuevas.

Finalmente, es necesario recalcar que el objetivo de las mencionadas estrategias es primordialmente poder preservar tanto a la familia empresaria como la empresa familiar, ambas estructuras fundamentales para la continuidad del negocio y el consiguiente desarrollo del cliente interno.

## **10. LINEAS DE INVESTIGACION**

Se recomienda dar continuidad al estudio de los siguientes aspectos:

- ✓ Describir las aptitudes para ser exitosos sucesores de empresas familiares, en términos de liderazgo y marketing.
- ✓ Evaluar el desempeño de distintos roles y responsabilidades de los socios en empresas familiares, en términos de éxito o fracaso de la gestión del marketing.
- ✓ Analizar el desarrollo individual de los socios dentro de las empresas familiares (con roles y responsabilidades) vs fuera de ellas, en términos de satisfacción personal.
- ✓ Analizar el clima organizacional en el recambio generacional no planificado en materia de los efectos personales y organizacionales cuantificables.
- ✓ Tipificar los aspectos no formales de la cultura de la empresa familiar y su afectación al marketing interno.
- ✓ Describir el vínculo entre los conflictos familiares típicos y el clima organizacional a lo largo de todo el ciclo de vida de la empresa familiar.
- ✓ Describir el Employer Branding de empresas familiares exitosas.
- ✓ Analizar la fidelización del cliente interno de empresas familiares exitosas.

## **11. LIMITACIONES**

En primer lugar de importancia, el aspecto que más afectó al presente trabajo en su faz metodológica fue el contexto pandémico. El principal inconveniente que surgió fue el tamaño de la muestra, dado que fue menor la cantidad de entrevistados (hubo 3 bajas por licencia COVID-19) y encuestados (hubo 7 bajas por licencia COVID-19).

Asimismo, al tener acceso a las bases de datos que aportó la empresa, no se encontraron suficientes datos históricos disponibles de fuente secundaria, tales como estadísticas del personal que daten de 5 y 10 años hacia atrás en el tiempo. Lo cual hubiese permitido contar con más cantidad de información relevante para el análisis.

Otro aspecto a considerar es el sesgo de los datos auto-informados. Siempre que se indaga aquello que las personas opinan sobre un tema, los datos auto-informados pueden contener varias fuentes potenciales de sesgo. Esas fuentes pueden ser la memoria selectiva (recordar o no los eventos que ocurrieron en el pasado), el efecto “telescopio” (se recuerdan sucesos que ocurrieron una vez como si ocurrieran en otro momento), la atribución (la persona atribuye un -sentido positivo a los eventos que la involucran de algún modo y atribuye el sentido negativo a fuerzas externas), o la exageración (embellecer eventos o empeorar escenarios más de lo que realmente fueron).

Aunque con menor relevancia que las demás limitaciones, hubo cierto nivel de restricciones de acceso, ya que un colaborador se negó a participar de la encuesta general y a la entrevista en profundidad y una socia se negó a participar de la entrevista en profundidad a los socios.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, M. – Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella*. Córdoba: Almuzara.
- Antognolli, S. [et.al.] (2012). *Empresas Familiares – Buenas Prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Doderó, S. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. CABA: El Ateneo.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas. (1996). *Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina*. Buenos Aires: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas.
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. (Empresas Familiares; 3). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Hembra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria*. (Empresas Familiares; 2). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Hernández Palomino, J. – Gallarzo, M. – Esinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional – Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R. – Fernández Collado, C. – Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jurado Miguel (2018, 29 de junio). *Cómo es cada generación en el trabajo*. *Clarín Digital*. Recuperado de <https://www.clarin.com/>.
- Lazzati, S. – Sanguineti, E. (2003). *Gerencia y Liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lussier, R. – Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores.
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y Desafíos*. (Empresas Familiares; 1). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Robbins, S. – Judge. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education Inc.
- Sánchez Santa Bárbara, e. y Rodríguez Fernández, a. (2009, noviembre). *40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/>.

- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A.E.
- Toro Álvarez, F. – Sanín Posada, A. (2014). *Gestión del Clima Organizacional: Intervención basada en evidencias*. Medellín: Cincel.
- Vanoni Martínez, g. y Pérez, m. (2015, 09 de junio). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos entre empresas. *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Barranquilla-Colombia*. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/>.