

EL EFECTO DEL RECAMBIO GENERACIONAL NO PLANIFICADO SOBRE EL CLIMA LABORAL Y LOS CONFLICTOS GENERACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Eliana Elizabeth Montesino
elianamontesino@gmail.com

Claudia Toros Scorians
claudiatorosscorians@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

Gabriela Marenzana
gmarenzana@yahoo.com.ar

RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio ha sido indagar en los efectos que provoca el recambio generacional no planificado sobre el cliente interno de la empresa familiar, desde el abordaje del marketing interno considerando el análisis del clima laboral y de los conflictos generacionales típicos, en el caso de Mauad SRL.

El diseño del trabajo es esencialmente cualitativo, aunque integra aspectos del enfoque cuantitativo en línea con el diseño descriptivo, pretendiendo esclarecer los elementos clave que inciden en el desarrollo del cliente interno a través del clima organizacional y de las sucesivas generaciones de líderes de la familia empresaria.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron en primer lugar, encuestas a la totalidad de empleados activos, que fueron elaboradas con preguntas abiertas y cerradas de acuerdo a las necesidades de la investigación. Además, se hicieron entrevistas en profundidad a los socios actuales, al sucesor (en su rol de líder) y a aquellos empleados activos no familiares con una antigüedad mayor a cinco años. Finalmente,

la observación estructurada se realizó de acuerdo a la naturaleza de cada tipo de fuente secundaria de datos.

Como resultado de la investigación, se observó que, en líneas generales, la falta de definición temprana de roles y responsabilidades para los miembros de la familia empresaria podría ser la raíz de los conflictos del proceso sucesorio. Además, la interacción confusa y poco formal entre dueños y empleados muestra una tendencia a generar “favoritismos” dentro de la organización, mientras que la existencia de estilos de liderazgo intergeneracionales poco armónicos y polarizados dificultan la consolidación del clima organizacional en el largo plazo.

Palabras Clave: recambio generacional – empresas familiares – impacto en cliente interno.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Montesino, E. E.; Toros Scorians, C.; Marenzana, G. (2022). El efecto del recambio generacional no planificado sobre el clima laboral y los conflictos generacionales de la empresa familiar. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 13–20.

INTRODUCCIÓN

La presente publicación tiene por finalidad presentar los resultados del estudio de las dificultades que plantea el recambio generacional de la conducción de la empresa familiar sobre el cliente interno, mediante la descripción de los conflictos familiares típicos y el análisis del clima organizacional.

La idea surge de observar los conflictos que afrontan las empresas familiares de la zona del Alto Valle 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 mismas 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 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 construcción, Mauad SRL, constituida originalmente por cuatro socios (dos esposos y sus 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.

El principal aporte de este trabajo se centra en brindar una aproximación 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. El concepto de cliente interno (tanto personal familiar como no familiar) implica aquí la resignificación del tradicional

empleado en una relación de valor creada por el marketing interno, en donde la empresa procura la satisfacción del mismo en el contexto laboral.

MARCO TEÓRICO

La empresa familiar

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. Así, 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 también por el sector específico en el que se sitúa y el tamaño de la organización, entre otros factores.

Según Dodero (2015), las distintas etapas del ciclo de vida empresarial acompañan a la evolución de la familia, existiendo distintas crisis que marcan la finalización de una etapa y el comienzo de otra.

- Etapa 1: Etapa del Fundador. Crisis por falta de delegación.
- Etapa 2: Crecimiento por liderazgo del Fundador. Crisis por Ingreso de los hijos.
- Etapa 3: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. Fallecimiento del Fundador y crisis de poder entre hermanos.
- Etapa 4: Crecimiento por Gobierno Corporativo Profesional.

A medida que esas fases se desarrollan, la dinámica de estas empresas se verá naturalmente afectada por la existencia de

conflictos resultantes de la interrelación de tres grupos de personas: los integrantes de la familia, de la empresa y del grupo de propietarios.⁽¹⁾ Por un lado, 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: surgen de la contraposición de ideas, metas y objetivos de las partes involucradas, por mala comunicación.
- ✓ Conflictos emocionales: se centra la atención en los sentimientos, gustos y emociones que afloran en cada persona al momento de vincularse.
- ✓ Conflictos procedimentales: hacen referencia a las distintas y contrapuestas formas de hacer las cosas o actuar frente a múltiples situaciones.

Por su parte, Doderó (2015) identifica una serie de conflictos que surgen con la segunda crisis por el ingreso de los hijos mucho antes del recambio generacional, cuyo análisis puede concatenarse con la clasificación anterior:

- ✓ Superposición de roles familiares y empresariales (cognoscitivo);
- ✓ Dicotomía entre confianza y profesionalismo (cognoscitivo);
- ✓ Estilos de liderazgo intergeneracionales (procedimental);
- ✓ Falta de trabajo en equipo (emocional).

(1) Se ha considerado como un solo grupo a los integrantes de la familia y a los propietarios, dado que en este caso coinciden y no existen familiares no propietarios ni propietarios no familiares.

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:

- ✓ Dificultades para evaluar la gestión de familiares con criterios objetivos (procedimental);
- ✓ Disputa por el control del negocio entre integrantes de la segunda generación (emocional);
- ✓ Reparto de compensaciones económicas equitativas por labores desempeñadas (procedimental).

Pero al margen de los conflictos naturales y más allá de percibirse como un negocio redituable en base al análisis de parámetros objetivos, la empresa familiar frecuentemente se concibe 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 esa lógica, la sucesión es inevitable debido al paso del tiempo y a la existencia finita del ser humano.

Si bien aún no existe una teoría general y formal de planificación sucesoria en las empresas familiares, de acuerdo a Sharma, Christmas y Chua (2003) la sucesión ha sido objeto de investigación académica desde la década de 1960, cuyos orígenes han sido estudios de casos (Kesner y Seborá, 1994), tomando como ejes principales las circunstancias y consecuencias de la sucesión (Sharma, Christmas y Chua, 2003). 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”*. El mismo autor 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)

Además, de acuerdo a (Lansberg (1988) Malone (1989) y Rubenson y Gupta (1996) (citados en Sharma, Chrisman y Chua (2003), es usual que la sucesión sea concebida como un proceso planificado y ejecutado bajo el control del líder de la empresa familiar aún en ejercicio (Sharma, Chrisman y Chua, 2003). Pero esa situación ideal no siempre tiene lugar y muchísimas veces se debe afrontar la falta de planificación del mencionado proceso.

El marketing interno

Según Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011), esta rama específica del marketing propone aquellas acciones que una empresa puede llevar a cabo para gestionar su imagen como empleador y ofrecerle al cliente interno (habitualmente definido como recurso humano) 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.

En ese marco y en vistas de conocer y describir al cliente interno de la empresa familiar, es importante destacar que los negocios familiares en general promueven un grado de sostenibilidad mayor al de un negocio no familiar, de acuerdo a Jorge Hambra: *"las empresas familiares cuentan con una fuerte identidad; tienen historia, recuerdos y una épica; tienen la pasión y el apego de lo propio"*. (Hambra, 2012, p.56). Dicha circunstancia determina los rasgos de los colaboradores 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.

Dentro de los rasgos más característicos del comportamiento se halla la generación de pertenencia. Siguiendo el análisis de Miguel Jurado (2018), actualmente en los equipos de trabajo de las organizaciones argentinas⁽²⁾ es posible ver cuatro generaciones conviviendo: Tradicional, Baby Boomers, Generación X y Millenials. El mencionado autor describe en cada generación los intereses generales, los valores más representativos y las conductas típicas en el ámbito laboral.

La cultura organizacional

Chiavenato (2009) sostiene que la cultura organizacional se encuentra atravesada por aspectos formales e informales que condicionan el comportamiento general e individual: cada persona que ingresa por primera vez se enfrenta a la tarea de reconocer políticas, jerarquías y tareas "oficiales" a cumplir, 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 diaria (admiración profesional, camaradería, afinidad, seguridad, beneficios, equidad percibida, etc.). Asimismo, la debilidad o fortaleza de la cultura (grado de aceptación de normas formales por parte del

(2) 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.

cliente interno) es un factor a considerar en el análisis.

El liderazgo intergeneracional

Al abordar el liderazgo y describir el “estilo” de un líder, Lazzatti y Sanguineti (2003) refieren dos posibles fenómenos observables: a) el comportamiento específico en una determinada situación (conducta participativa, directiva, etc.); b) el estilo general, es decir la tendencia hacia un comportamiento más permanente, más allá de las situaciones particulares. El modelo del liderazgo situacional se ha seleccionado como el más apto para describir la función de los líderes y se define, en principio, en base a la primera concepción de estilo, considerando que puede adoptar diferentes tipos en función de la situación y calificación de los colaboradores (madurez), adaptando así el más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo.

El “estilo” del líder se determina por la interacción entre la conducta de tarea o “cantidad” de dirección que proyecta, y la conducta de relación o “cantidad” de apoyo socioemocional que suministra el mismo. 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.

El clima organizacional

Toro Álvarez y Sanín Posada (2014) definen al clima laboral como aquellas percepciones compartidas por el conjunto de colaboradores sobre diferentes realidades del trabajo. Luego, detallan diez variables que componen el clima, las cuales constituyen la percepción del grado de un componente: trato interpersonal,

valores colectivos, apoyo del jefe, claridad organizacional, disponibilidad de recursos, retribución, estabilidad, coherencia, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Cabe destacar que tanto el concepto de cultura desarrollado anteriormente, como el de clima organizacional, se sostienen en las relaciones que mantienen las personas entre sí y con la organización, y algunos autores sostienen que el clima es un reflejo de la cultura (Cardona Etcheverri y Cruz, 2014). En este trabajo, sin ánimo de profundizar en este análisis, se contemplan solo 2 variables de la cultura que ayudan a enmarcar el comportamiento de las personas: las normas y las relaciones informales líder-cliente interno.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es 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. En su aspecto cuantitativo, la investigación 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.

Precisamente, el objetivo principal de la investigación se centró en analizar los efectos que provoca la sucesión no planificada sobre el cliente interno, considerando el análisis del clima laboral y de los conflictos generacionales típicos, desde el abordaje del marketing interno, en el caso de Mauad SRL. Se considera que el

caso seleccionado, es representativo teniendo en cuenta el fenómeno que se pretende abordar para su estudio. Además, se buscaron los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Explorar conflictos generacionales en la dirección empresarial de los socios, referidos al proceso sucesorio no planificado de la empresa familiar.
- ✓ Conocer 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.
- ✓ Indagar sobre los estilos de liderazgo del fundador y del sucesor, implicados en el desarrollo del cliente interno de la empresa familiar.
- ✓ Interpretar el impacto del recambio generacional no planificado en el clima organizacional a la luz del Marketing Interno en las empresas familiares.

En virtud de que el presente trabajo fue realizado en período de pandemia COVID-19 y con las limitaciones que tal situación generó, debieron tomarse diversas decisiones metodológicas, una de las cuales fue la realización de un estudio de caso, a partir de la cual no se ha pretendido realizar generalizaciones sino una aproximación a la realidad que transitan las empresas familiares en proceso de sucesión.

La unidad de estudio ha sido “Mauad SRL”, empresa familiar del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Centenario (provincia de Neuquén), de acuerdo a Doderó (2015) se encuentra en la etapa 3 del ciclo de vida y transitando el reciente fallecimiento del fundador (y la crisis de poder entre hermanos).

Las principales técnicas de recolección utilizadas fueron:

- Entrevistas en profundidad que se aplicaron a los socios y a los empleados activos con antigüedad mayor a cinco años (N=10), para indagar sobre la percepción individual de la empresa familiar como los conflictos generacionales en la dirección, clima organizacional, estilos de liderazgo y percepción de aspectos formales e informales de la cultura.
- Encuestas aplicadas a la totalidad de empleados activos (N=45) para estudiar los estilos de liderazgos y el clima organizacional y percepción de la cultura.
- Observación estructurada de fuentes secundarias de datos para describir el perfil del cliente interno.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación.

Conflictos generacionales en la dirección

En materia de conflictos cognoscitivos, estos se han circunscripto a la superposición de roles, que se investigó mediante la comparación de la empresa y la familia en materia de desarrollo. Los socios opinaron que 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, generando todo tipo de inconvenientes.

En línea con los conflictos emocionales, destacaron el proceso sucesorio en general y el fallecimiento del fundador en particular como ejes centrales. En cuanto a la sucesión, el

sucesor reconoció que no había sido planificada, sino que fue teniendo lugar a medida que el contexto lo requería. En cambio, el hijo menor sostiene 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. Del mismo modo, el sucesor no ve una afectación concreta al negocio ante el fallecimiento del fundador, 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, siendo la dicotomía entre confianza y profesionalismo la disyuntiva más comentada por los entrevistados.

Caracterización del cliente interno y de la cultura

En primer lugar y para caracterizar al cliente interno de la empresa familiar y posicionarlo en la estructura formal, 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⁽³⁾.

En segundo lugar, 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.

(3) 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.

Perfil del cliente interno

Los aspectos más importantes a la hora de caracterizar al cliente interno fueron la antigüedad y la generación. En promedio, la antigüedad del personal es de 3,97 años, la mayor antigüedad es de 17,5 años y la mínima es de 3 meses. Esto indica que el cliente interno es bastante “joven” en la organización, considerando una crisis económica que atravesó la empresa en 2015/2016, comentada en varias oportunidades por el sucesor y los empleados más antiguos, como uno de los factores que afectó a la estructura y tamaño de la nómina actual.

Respecto de la generación, actualmente en los equipos de trabajo de la organización es posible ver tres generaciones conviviendo: Baby Boomers (24%), Generación “X” (19%) y Millennials (57%).

BIBLIOGRAFÍA

- Benedetti, A. (2017). *Marketing en Redes Sociales: Detrás de escena*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Buzzi, L. (Abril de 2020). ¿Cómo serán los negocios tras el COVID-19? *elPeriódico*.
- Fernandez, P., & Bajac, H. (2018). *Gestión del marketing de servicios*. Argentina: Ediciones Granica.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications* (Vol. 18). *European Journal of Marketing*.
- Havas. (2020). *HMG Coronavirus IV*. Havas Media Group, España.

Kantar. (2020). Covid - 19 Barometer. Kantar, Buenos Aires. Argentina.

Kerin, R. A., Rudelius, W., & Hartley, S. W. (2014). *Marketing Undécima Edición*. México: Mc Graw Hill Education.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Prentice Hall.