

Tesis de Maestría

Maestría en Administración de Negocios

Título:

“El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.”

Autor: Esp. Ing. Mariano N. Perez Pina

Director de Tesis: Mg. Alicia Otano

Buenos Aires – noviembre 2023

Dedicatoria

Se lo dedico a mi Papá y a mi Mamá cuyo ejemplo diario de trabajo y esfuerzo siempre ha sido una fuente de inspiración de vida para mis hermanos y para mí.

Agradecimientos

A la Universidad Tecnológica Nacional, por haberme brindado la posibilidad de continuar mis estudios profesionales a través de la Maestría en Administración de Negocios.

A todo el staff de profesores y administrativos que han trabajado mucho para que los alumnos hayamos podido cursar el contenido de la maestría de la mejor forma posible, pese a las restricciones producto de la pandemia del Covid-19.

A mi directora de Tesis Alicia que me ha acompañado excelentemente durante todo este proceso de aprendizaje. Hicimos un gran equipo. Sus aportes y enfoques han sido clave para que este trabajo pueda lucirse y, espero, sea una fuente de inspiración para futuros abordajes relacionados con la temática. Gracias.

A mis compañeros de la Maestría.

A mi hermano Juan, por haberme acompañado también durante este proceso y ser una fuente de inspiración para mí.

A Hernán, Ariel, Matías, José Luis y Miguel que me han permitido estudiar a la organización de forma totalmente desinteresada y transparente.

A Luciana por haberme acompañado durante todo este proceso de aprendizaje.

Índice de contenidos

Resumen	10
Palabras clave	10
Abstract.....	11
Keywords.....	11
Capítulo I: Introducción.....	13
1.1 Contexto y fundamentación.....	13
1.2 Descripción del problema de investigación.....	20
1.3 Hipótesis	23
1.4 Objetivos.....	23
1.4.1 Objetivo general	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
Capítulo II: Marco Teórico.....	25
2.1 Teoría general de sistemas.....	27
2.2 Eficacia, eficiencia y productividad	28
2.3 Las generaciones.....	29
2.4 Participación: La influencia propia y la de los demás	30
2.4.1 Modelo de participación y comportamiento	31
2.5 Cuadrícula Gerencial	33
2.5.1 Dimensiones de la cuadrícula	33
2.5.2 Los cuatro estilos extremos	34
2.6 El buen liderazgo y la conducción.....	36
2.7 La inteligencia emocional.....	38
2.8 Dinámica de trabajo grupal vs en equipo	40
2.9 Comportamiento y cultura organizacional	41
2.9.1 Algunos indicadores dependientes del comportamiento organizacional.....	43

2.10	Clima organizacional	44
2.11	La contabilidad y los estados financieros	45
2.11.1	Indicador de Solvencia	46
2.11.2	Indicadores de liquidez	46
2.11.2.1	Liquidez corriente	46
2.11.2.2	Prueba ácida.....	47
2.11.2.3	Endeudamiento patrimonial o <i>Leverage</i>	47
2.11.2.4	Inmovilización del capital	48
2.11.3	Indicadores de gestión	48
2.11.3.1	Índice de rotación de créditos	48
2.11.3.2	Índice de rotación de inventarios	49
2.11.3.3	índice de rotación de pagos	49
2.11.3.4	Índice de rotación combinada	49
2.11.4	Índices de rentabilidad	50
2.11.4.1	Rentabilidad sobre activos (ROA).....	50
2.11.4.2	Rentabilidad sobre capital propio (ROE)	50
2.11.4.3	Rentabilidad sobre ventas	51
2.11.4.4	Rentabilidad bruta.....	51
Capítulo III	52
Metodología	52
3.1	Tipo de investigación.....	52
3.2	Diseño de la investigación	52
3.3	Método de investigación.....	52
3.4	Etapas del estudio de caso	53
3.5	Población y Muestra	54
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.	
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	56
Capítulo IV: Presentación de los resultados obtenidos	60
4.1 Caracterización de los modelos de gestión.....	60
4.1.1 Resultados sobre el Clima Organizacional y su relación con los modelos de gestión .	66
4.1.2 Rotación de personal	70
4.1.3 Resultados sobre la gestión de materiales	72
4.1.4 Resultados sobre Finanzas y Rentabilidad	75
Capítulo V: Conclusiones, recomendaciones y próximos abordajes posibles	79
Capítulo VI: Referencias y Bibliografía.....	83
Capítulo VII: Apéndices / Anexos.....	86
7.1 Encuesta de Cuadrícula Gerencial	86
7.1.1 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada al Directorio Saliente:	86
7.1.2 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada al Directorio Entrante:.....	92
7.1.3 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada a los Mandos Medios sobre Directorio Saliente	97
7.1.4 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada a los Mandos Medios sobre Directorio Entrante.....	102
7.1.5 Resultados obtenidos de la encuesta de Cuadrícula Gerencial:.....	108
7.2 Encuesta de Clima Organizacional enviada a los mandos medios.....	109
7.2.1 Resultados obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.....	122
7.3 Compilado de indicadores obtenidos durante los ejercicios contables estudiados.....	123
7.4 Gráficos sobre evolución de los distintos indicadores obtenidos	124

Índice de figuras

Figura 1: Tasa de supervivencia de empresas por antigüedad.....	14
Figura 2: Empresas constructoras registradas en la Cámara Argentina de la Construcción	15
Figura 3: Tasa de entrada y salida por sector	21
Figura 4: La eficacia, eficiencia y productividad	28
Figura 5: La Cuadrícula Gerencial	33
Figura 6: Extremos de la Cuadrícula Gerencial.....	35
Figura 7: Comparación entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	40
Figura 8: Esquema gráfico sobre la dinámica entre organización, clima organizacional y comportamiento	44
Figura 9: Organigrama de la empresa constructora.....	55
Figura 10: Hetero-percepción de los colaboradores vs. Autopercepción del directorio saliente sobre el estilo de liderazgo desempeñado.....	61
Figura 11: Hetero-percepción de los colaboradores vs. Autopercepción del directorio entrante sobre el estilo de liderazgo desempeñado.....	62
Figura 12: Comparativa de estilos de liderazgo en ambos directorios	63
Figura 13: Cuadrícula Gerencial - Superficies de discrepancia entre hetero-percepción y autopercepción de los directorios	64
Figura 14: Gráfico de radar de Clima Organizacional.....	66
Figura 15: Gráfico sobre ingresos y egresos administrativos.....	70
Figura 16: Gráfico de cotizaciones y prospectos.....	73
Figura 17: Gráfico Pareto de representación del ciclo de vida de los Clientes	74
Figura 18: Gráfico histórico de rentabilidad sobre activos (ROA)	77
Figura 19: Gráfico histórico de rentabilidad sobre capital propio (ROE)	78

Índice de tablas

Tabla 1: Topes de facturación por categoría - Resolución 23/2022 (en millones de pesos ar) ..	19
Tabla 2: Resultado de afirmación N.º 1, 3, 5, 6 y 7 en Encuesta de Estilo de Liderazgo	65
Tabla 3: Resultado de afirmación N.º 16 y 17 en Encuesta de Estilo de Liderazgo.....	65
Tabla 4: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 28, 29 y 31 de Clima Organizacional	67
Tabla 5: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 33, 34, 35 y 36 de Clima Organizacional .	67
Tabla 6: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 47, 48 y 49 de Clima Organizacional	67
Tabla 7: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 9, 10, 11 y 12 de Clima Organizacional ..	68
Tabla 8: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 8 y 33 de Clima Organizacional	68
Tabla 9: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 25 y 26 de Clima Organizacional	69
Tabla 10: Cantidad de colaboradores jornales y administrativos - Período 2015-19 y 2022.....	71
Tabla 11: Porcentaje de gastos de subcontratos sobre total de ventas.....	72
Tabla 12: Rotación de inventarios en días – Período 2015-19 y 2022.....	72
Tabla 13: Resultados obtenidos en afirmación N.º 3 de Cuadrícula Gerencial.....	75
Tabla 14: Indicadores financieros de Solvencia y Liquidez.....	75
Tabla 15: Detalle de indicadores de rotación	76
Tabla 16: Detalle de indicador de endeudamiento o "Leverage"	77

Índice de fórmulas

Fórmula 1: Cálculo de indicador de Solvencia.....	46
Fórmula 2: Cálculo de indicador de liquidez corriente	46
Fórmula 3: Cálculo de prueba ácida	47
Fórmula 4: Cálculo de Leverage	47
Fórmula 5: Cálculo de inmovilización del capital.....	48
Fórmula 6: Cálculo sobre la rotación de créditos (en días)	48
Fórmula 7: Cálculo sobre la rotación de inventarios (en días)	49
Fórmula 8: Cálculo de rotación de pagos (en días)	49
Fórmula 9: Cálculo de rotación combinada (en días).....	49
Fórmula 10: Cálculo para obtención de ROA	50
Fórmula 11: Cálculo de ROE	50
Fórmula 12: Cálculo de rentabilidad sobre ventas	51
Fórmula 13: Cálculo de Rentabilidad bruta.....	51

Resumen

El presente trabajo se ha propuesto estudiar cómo la existencia de diversidad generacional en el directorio de una empresa constructora, resultado de un proceso de sucesión, se ha convertido en un tema de relevancia para el desarrollo del negocio.

Para poder conducir una organización en el contexto actual, es necesario conocer y priorizar, entre otras cosas, las motivaciones e intereses de las personas que la componen. Mantenerse actualizados sobre las nuevas tendencias, por ejemplo, en las nuevas formas de comunicación interna y externa, puede resultar en una opción de relevancia para continuar siendo competitivos en el mercado.

El desarrollo de la inteligencia emocional en puestos de liderazgo resulta en un desafío clave para poder ejercer un estilo de liderazgo más acorde a la cultura organizacional deseada. A través de un buen liderazgo, puede apalancarse un mejor ambiente de trabajo, fomentando así un mejor rendimiento de los colaboradores.

Teniendo en cuenta los conceptos mencionados anteriormente, el proceso de sucesión en los directorios, resulta en una tarea sumamente compleja. El éxito o fracaso de la organización en el corto y mediano plazo depende en gran medida de la capacidad de adaptación de los nuevos directores.

Un nuevo directorio puede obtener una importante ventaja competitiva si logra capitalizar la diversidad generacional, constituyéndose como un “puente” entre la generación representada en el directorio saliente y las demandas y oportunidades planteadas por las nuevas generaciones.

Palabras clave

Generación, Clima Organizacional, Nuevas tendencias, Inteligencia emocional, Liderazgo, Conducción, Proceso de sucesión, Cultura Organizacional, Ventaja competitiva, Diversidad generacional.

Abstract

The present work has proposed to study how the existence of generational diversity in the board of directors of a construction company, result of a succession process, has become a relevant issue for the development of the business.

In order to lead an organization in the current context, it is necessary to know and prioritize, among other things, the motivations and interests of the people that compose it. Keeping up to date on new trends, for example, new forms of internal and external communication, can be a key challenge to remain competitive in the market.

The development of emotional intelligence in leadership positions results in a key challenge to be able to exercise a leadership style more in line with the desired organizational culture. Through good leadership, a better work environment can be leveraged, thus promoting a better performance of collaborators.

Taking into account the concepts mentioned above, the succession process in the directories results in an extremely complex task. The success or failure of the organization in the short and medium term depends to a great extent on the adaptability of the new directors.

A new board of directors can obtain an important competitive advantage if it manages to capitalize on generational diversity, establishing itself as a "bridge" between the generation represented in the outgoing board of directors and the demands and opportunities raised by the new generations.

Keywords

Generation, Organizational Climate, New trends, Emotional intelligence, Leadership, Management, Succession process, Organizational Culture, Competitive advantage, generational diversity.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Capítulo I

Introducción

1.1 Contexto y fundamentación

En la actualidad, el mundo atraviesa constantes cambios sociales y culturales, producto de los avances tecnológicos, como, por ejemplo, en materia de comunicación. Esta naturaleza dinámica y cambiante es mejor descripta por el acrónimo *VUCA*¹, un término acuñado por el Ejército de los EE. UU. a comienzos de 1960.

Sin embargo, en países en vías de desarrollo, el contexto político-económico potencia cada uno de los aspectos *VUCA*: mayor volatilidad, mayor incertidumbre, mayor complejidad y ambigüedad. Esta situación se traduce en una parte de los empresarios que no están dispuestos a asumir riesgos relacionados con inversiones a mediano-largo plazo, mejorar sus procesos internos incorporando nuevas tecnologías o aventurarse a generar nuevos negocios.

A lo largo de los últimos 10 años, en Argentina, exceptuando el período de pandemia, en promedio, han nacido alrededor de 70.500 empresas y han cerrado otras 69.000 de forma anual. Sin embargo, las aperturas han sido particularmente elásticas a los ciclos económicos, y durante los últimos períodos, se ha detectado una caída paulatina. Como saldo, a partir del año 2014, el mercado se reduce a razón de aproximadamente 1000 PYMES por año (Belacín & Arnoletto, 2019).

En Argentina, el 82% de las PYMES superan el primer año de vida, mientras que únicamente el 34% alcanza los 7 años. Por ejemplo, en países como Estados Unidos, las empresas tienen una menor tasa de supervivencia al primer año, pero aquellas que sobreviven, se mantienen activas por mayor cantidad de años (Belacín & Arnoletto, 2019).

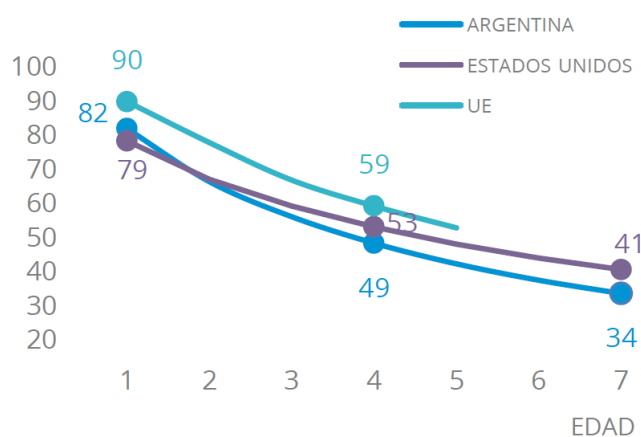
¹ Es un acrónimo del inglés (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

La figura nro. 1 muestra la tasa de supervivencia de empresas de acuerdo con la cantidad de años de vida y al país o región de origen.

Figura 1: Tasa de supervivencia de empresas por antigüedad

Promedio 2007-2017, % del total de las nuevas empresas



Fuente: Secretaría de la Transformación Productiva sobre registros administrativos de SIPA y AFIP, United States Census Bureau (LBD) y OECD

Dentro del universo de empresas, existe un grupo denominado E.R.C. (Empresas de Rápido Crecimiento) que, entre otras características, crecen en cantidad de ocupados a un ritmo de al menos 20% durante un período consecutivo de 3 años (y tienen inicialmente 10 o más empleados). En el año 2019, en Argentina, se registraron cerca de 3.700 empresas de este tipo (Belacín & Arnoletto, 2019).

Las Empresas de Rápido Crecimiento se encuentran en casi todos los sectores productivos. Sin embargo, el grueso es representado en los rubros de la construcción, actividades administrativas, servicios técnicos y profesionales. En contrapartida, la persistencia no puede englobarse bajo un único patrón: la mitad deja de serlo mientras que la otra mitad sigue creciendo de manera acelerada.

Las causas de la disminución del crecimiento pueden ser variadas, pero existe un común denominador: la baja escalabilidad de los procesos que derivan en complicaciones financieras, la obsolescencia tecnológica que deriva en un encarecimiento de los costos y posterior pérdida de competitividad y los ciclos económicos nacionales que pueden ser fatales si no se tienen desarrolladas otras unidades de negocio (alternativas) en el mercado.

El rubro de la Construcción desarrolla una serie de problemas crónicos. Se presenta como una industria muy tradicionalista, a la cual, históricamente, le cuesta romper con las

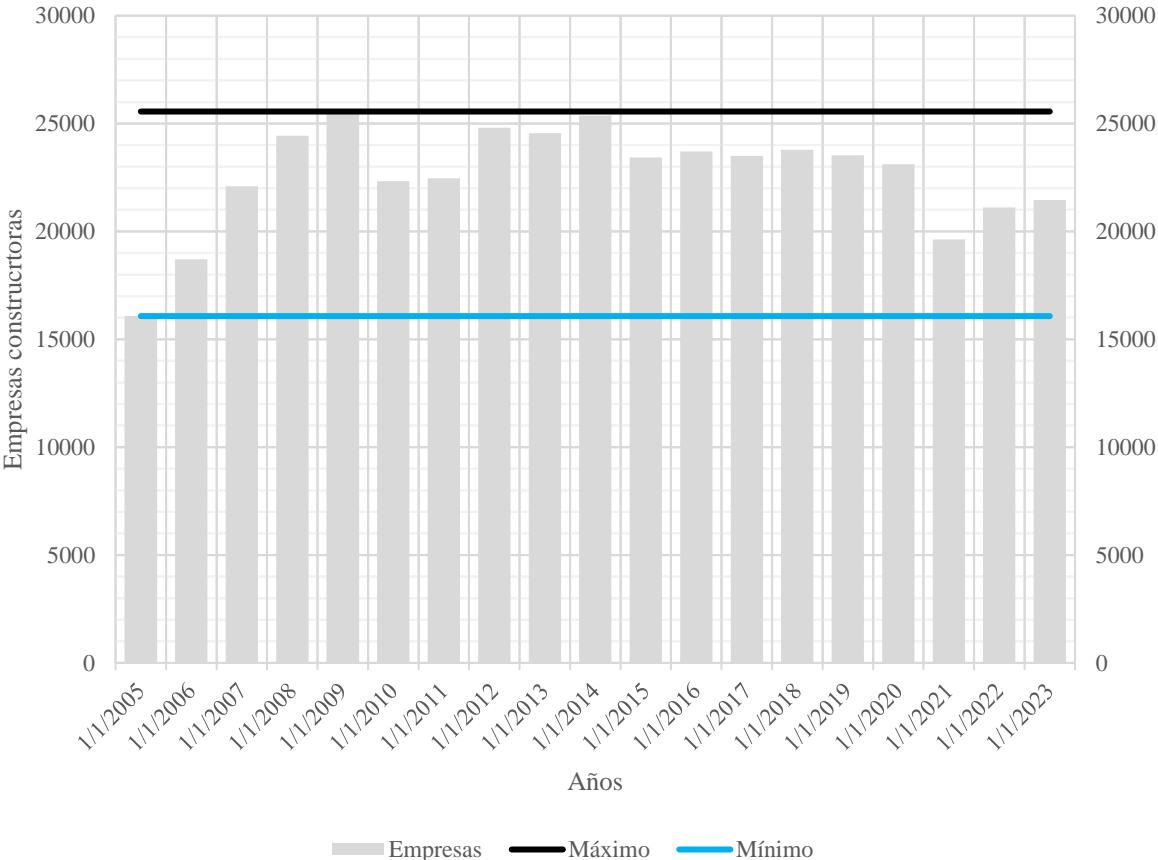
El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. inercias. Cambiar paradigmas puede derivar en una tarea compleja, y no siempre resulta fructífero (Rubio & Pons, 2019).

Este comportamiento del rubro de la construcción en general se contrapone con la volatilidad e incertidumbre de los mercados actuales y puede resultar en un impacto muy duro en un mediano-largo plazo.

De acuerdo con el último recuento (enero 2023) por parte del Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción, Argentina dispone de 21.458 de empresas constructoras registradas. El 28% del total está radicado en la Provincia de Buenos Aires, el 20% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el 9,6% en la Provincia de Santa Fe.

La figura nro. 2 muestra la evolución histórica de empresas constructoras registradas en la Cámara Argentina de la Construcción durante el período de enero 2015 a enero 2023.

Figura 2: Empresas constructoras registradas en la Cámara Argentina de la Construcción - Período ene. 2005 - ene. 2023



Fuente: (IERIC, 2023)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Luego de caracterizar el contexto general del rubro, a continuación, se puntualizan algunos conceptos centrales en relación con el objetivo del presente trabajo.

La eficiencia juega un rol clave en el correcto aprovechamiento de los recursos y obtención de resultados económicos y financieros. Tiene que ver con el “cómo” se llevan a cabo los procesos y se apoya en tres pilares básicos: colaboradores, procesos y clientes. La eficiencia puede lograrse a través de colaboradores competentes, con actitud y aptitud, como así también, que dispongan de habilidades, experiencia y compromiso (Forbes, 2019).

Muchas personas consideran que la efectividad y la eficacia son sinónimos. Sin embargo, el concepto de eficacia se circunscribe al cumplimiento de los objetivos del sistema, mientras que el de efectividad incorpora la consideración de los objetivos del macrosistema (Lazzati S. , 1995).

Cada generación presenta características compartidas que la definen (intereses, expectativas y motivaciones). Esas características, convergen en distintos estilos de liderazgo y conducción preferidos por cada generación. Por lo tanto, los resultados de eficiencia alcanzados pueden variar según el contexto de cada organización.

Resulta conveniente establecer diferencias entre liderazgo y conducción o dirección. El buen líder es quien se ocupa de desarrollar a sus colaboradores, promover el cambio frente al contexto *VUCA* a través de una habilidad para inspirar e influir positivamente, mientras que el directivo debe establecer una estructura para poder cumplir con las exigencias del negocio, dotarla de personal, delegar responsabilidades y aportar políticas que sirvan de guía (Kotter, 1992).

Liderar es influir sobre personas y grupos con el objetivo de colaborar a que se encaminen voluntariamente hacia el logro de los objetivos comunes. El buen gerente ejerce influencia sobre sus colaboradores y también es permeable a la influencia de estos. (Lazzati S. , 2015).

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

El comportamiento cooperativo comprende dos tipos de conducta: la asertiva² y la receptiva³. Ambos conceptos forman parte de la misma moneda y pueden integrarse. El camino para maximizar cada una de ellas, es dar un lugar adecuado a la otra (si se pretende ser más y más asertivo, en algún punto, será necesario ser también más y más receptivo) (Lazzati S. , 1995).

La promoción de la cooperación, incentivando buenas prácticas sobre la inclusión de diversidad generacional en los máximos niveles ejecutivos, puede resultar en una ventaja competitiva. Distintos puntos de vista enriquecen las soluciones ante diferentes inconvenientes, minimizando las probabilidades de fracaso. Promueve mayor innovación, flexibilidad, incorporación de nuevas tecnologías y funcionamientos en red que permiten a la organización consolidar su posición de liderazgo hacia el mercado y hacia dentro de la misma.

En la actualidad, una fuerte corriente del pensamiento sostiene que la inteligencia emocional es la clave del liderazgo, así como también es el principal factor de éxito en los puestos directivos (suele resultar más importante que la capacidad técnica o cognitiva).

La supervisión de las tareas que llevan a cabo los colaboradores es responsabilidad del jefe o gerente. Sin embargo, las formas y modos en las cuales lleva a cabo la supervisión (si brinda *coaching*, si da el *feedback* adecuado o si motiva o desmotiva, etc.) pertenece al rol humano (Lazzati S. , 1995).

Asimismo, los procesos de cambio generacional o sucesiones en los directorios de las empresas no son un tema nuevo, ocurren y se desarrollan naturalmente desde hace años. Sin embargo, a raíz de los grandes y vertiginosos cambios respecto de los valores, ambiciones y conexiones interpersonales de las generaciones actuales mencionados anteriormente, el desafío es aún mayor que en décadas pasadas.

Desde el punto de vista generacional, la generación tradicionalista (nacidos entre 1922-1945) se motivaba por la remuneración económica propia del trabajo diario realizado. En cambio, un Baby Boomer (nacidos entre 1946-1964) valora el reconocimiento de sus pares,

² Se centra en los recursos y objetivos del sujeto, sin menospreciar a los demás; consiste en dar información, expresar una necesidad o deseo y señalar las consecuencias negativas o positivas.

³ Se centra en los recursos y objetivos de los demás, sin que ello signifique que el sujeto se desmerezca; consiste en buscar información, mostrar entendimiento y modificar la conducta propia.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. desarrollo profesional, ascensos, alta responsabilidad y un “estacionamiento con su nombre en el garaje de la oficina”.

La generación X (nacidos entre 1965-1983) valora el crecimiento profesional a partir del desarrollo de competencias en el puesto que transita en la organización, más flexibilidad laboral a través de *home office*⁴, reconocimientos verbales y económicos como bonos, acciones, *gift cards*⁵ o viajes al exterior.

Los Millennials (nacidos entre 1984-2000) son motivados por un buen clima laboral resultando en una cultura sólida y en un ambiente colaborativo. Valorán ser mentoreados, capacitados en diferentes habilidades y recibir feedback de forma recurrente, como así también aprender de modo colaborativo y mantenerse comunicados a través de la tecnología.

Los Centennials (nacidos entre 2000 y actualidad) son nativos 100% digitales. Emprendedores e independientes. Muestran mayor entusiasmo por las causas sociales y compromiso con el medio ambiente. Presentan un fuerte espíritu empresarial en comparación con generaciones anteriores.

En Argentina, las empresas familiares, poseen un alto riesgo de extinción cuando son sometidas a un cambio generacional. Esta situación se amplifica cuando puede existir una falta de planificación a mediano/largo plazo sobre la sucesión⁶ e incapacidad de adaptarse de los colaboradores existentes a estrategias impulsadas por las nuevas generaciones (Franco, 2021).

Durante la primera parte del año 2022, se pudo observar a escala mundial cómo “La Gran Renuncia” se volvió un problema para los grandes ejecutivos. Miles de profesionales altamente capacitados han renunciado a sus empleos por carecer de estructuras salariales acordadas o, por ejemplo, esquemas de trabajo flexibles (Page, 2022).

A lo largo del proceso de *onboarding*⁷, cada nuevo colaborador transita un período de aprendizaje y adaptación propio de cada organización, con lo cual, un alto índice de rotación

⁴ Trabajar de forma remota.

⁵ Tarjetas de crédito con fondos específicos que pueden ser utilizadas para comprar bienes o servicios.

⁶ En las empresas, se corresponde con un proceso natural de cambio de mando.

⁷ Es una práctica que está centrada en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. de personal también implica bajas en los rendimientos, aumentos en los costos operativos y posible pérdida de la cultura de la compañía.

El trabajo de Tesis se basa en el estudio de caso de una empresa constructora radicada en la Provincia de Buenos Aires, fundada en el año 1979. Actualmente brinda servicios relacionados con obras de arquitectura e ingeniería de gran escala, orientadas a organizaciones privadas pertenecientes a los rubros Farmacéuticos, Industriales, Comerciales, Residenciales y de Energías Renovables.

Como podrá observarse en la tabla 1 publicada por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina, de acuerdo con los topes de facturación, la organización es considerada del tipo mediana - tramo 1 (hasta \$1.285.490.000,00 Pesos AR entre ejercicios). Cuenta con aproximadamente 130 colaboradores, de los cuales el 83% es operativo y el 17% administrativo.

Tabla 1: Topes de facturación por categoría - Resolución 23/2022 (en millones de pesos ar)

CATEGORÍA	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.300.000
Pequeña	230.400.000	121.730.000	809.300.000	618.160.000	174.230.000
Mediana - Tramo 1	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
Mediana - Tramo 2	1.928.020.000	1.438.900.000	5.495.450.000	7.046.710.000	1.626.290.000

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación

La organización, a través de un largo y exitoso proceso de sucesión generacional, sustituyó en su totalidad a los integrantes del directorio. El directorio saliente fue quien fundó y administró a la compañía desde sus inicios de forma ininterrumpida, mientras que el directorio entrante, está compuesto por la selección de colaboradores con mayor aptitud frente a las nuevas responsabilidades adquiridas. Sin embargo, en la actualidad, los integrantes del directorio saliente conservan poder de decisión relacionadas con cuestiones estratégicas a mediano y largo plazo.

1.2 Descripción del problema de investigación

La continuidad de las Pymes se ve afectada por los procesos de recambio generacional en el directorio, así como también por la volatilidad propia de los distintos tipos de negocio. A nivel global, aproximadamente el 55% de las empresas familiares no logran sobrevivir al cambio de una segunda generación en el directorio, y más del 80% sucumben en su proceso de transferencia a la tercera (Cabrera & González, 2008).

Aquellas que logran mantenerse vigentes en los mercados a lo largo de cierta cantidad de años, deben atravesar indefectiblemente un proceso de recambio generacional en sus estructuras jerárquicas. La velocidad o frecuencia de cambio dependerá de varios factores, ya sean propios del rubro, o de la cultura de la organización.

La mecánica de recambio generacional puede resultar exitosa (garantizando la continuidad de la organización en el mercado), siempre y cuando, la preparación de los sucesores sea completa en cuanto al tiempo de capacitación y acompañamiento, para poder adquirir los conocimientos y aptitudes que les permitan sustentarse en el futuro (Gallo, 1998).

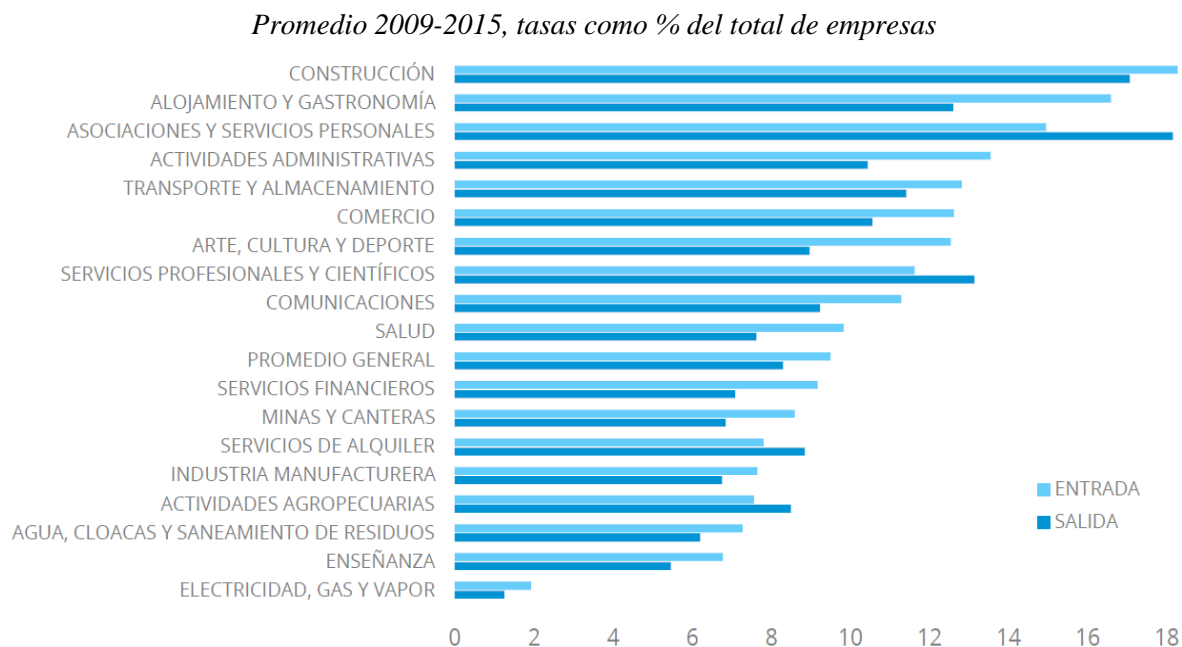
El rubro de la construcción es sumamente volátil, y se encuentra sujeto a las variaciones de los ciclos económicos (Belacín & Arnoletto, 2019). En Argentina, de acuerdo con un informe llevado a cabo por el Ministerio de Trabajo y Producción, la Construcción se encuentra en el puesto nro. 1 respecto de la tasa de entrada y salida ⁸.

⁸ Se denomina a la cantidad de empresas que nacen (se registran) o mueren (quiebran o se dan de baja) en un período determinado.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

La figura nro. 3 publicada por el Ministerio de Producción y Trabajo, detalla la tasa de entrada y salida de empresas. Permite dimensionar la volatilidad (tasa de recambio) de los rubros más importantes del mercado argentino.

Figura 3: Tasa de entrada y salida por sector



Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo, sobre la base del SIPA (AFIP).

Cuando los empresarios directivos tienen entre 60 y 70 años, se encuentran muchas veces con menor capacidad y motivación para tomar riesgos en las organizaciones. En contrapartida, es esa la situación en la cual deberían aportar más energía para revitalizar la empresa, que se encuentra en un estado de madurez, a través de una inversión económica acorde (Gallo, 1998).

Únicamente el 20% de los fundadores (primera generación) tiene un plan de sucesión para su organización. Es decir que, el 80%, retrasa este proceso hasta ser insostenible, por cuestiones como divergencia entre intereses con sus sucesores (17%), problemas de comunicación internas (13%) o miedo a posibles conflictos (10%). Sin embargo, en la segunda generación de socios, aproximadamente el 60% planifica y desarrolla un plan de sucesión (Molina & Soler, 2012).

Como se ha mencionado en la introducción, la eficiencia juega un rol clave en el correcto aprovechamiento de los recursos y obtención de resultados económicos y financieros. Tiene que ver con el “cómo” se llevan a cabo los procesos y se apoya en tres pilares básicos:

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. colaboradores, procesos y clientes. La eficiencia puede lograrse a través de colaboradores competentes, con actitud y aptitud, como así también, que dispongan de habilidades, experiencia y compromiso (Forbes, 2019).

Si bien, es cierto que existen numerosos estudios sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las organizaciones, no existen estudios dedicados específicamente sobre los resultados obtenidos producto de cambios generacionales en posiciones ejecutivas de un rubro tan tradicionalista como es el de la construcción en Argentina.

Entonces, resulta de interés conocer: ¿De qué forma impacta el recambio generacional en el directorio de una empresa constructora radicada en la provincia de Buenos Aires, en la eficiencia sobre el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros?

1.3 Hipótesis

El cambio y diversidad generacional en el directorio de una empresa constructora radicada en la provincia de Buenos Aires mejora los indicadores de eficiencia desde el punto de vista del aprovechamiento de los recursos: humanos, materiales o financieros.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Comparar las variaciones de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros bajo diferentes modelos de gestión y diversidad generacional en el directorio de una empresa constructora radicada en la provincia de Buenos Aires.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el modelo de gestión generacional del directorio saliente de la empresa a lo largo de los ejercicios contables 2015 al 2019.
- Caracterizar el modelo de gestión generacional del directorio entrante de la empresa a lo largo del último ejercicio contable 2022.
- Analizar las concordancias y diferencias entre ambos modelos generacionales durante los años 2015 al 2019 y 2022.
- Complementar con indicadores convergentes⁹ de eficiencia desde el punto de vista del aprovechamiento de los recursos humanos.
- Complementar con indicadores convergentes de eficiencia desde el punto de vista del aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.

⁹ No tienen un valor probatorio, pero acompañan al objetivo general.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Capítulo II

Marco teórico

El Trabajo de Tesis se abordó desde un enfoque sistémico. Se consideró, desde el inicio del estudio, a la organización como un subsistema dentro de otro subsistema que lo contiene (empresas del rubro de la construcción), asimismo dentro de otro sistema: las empresas en Argentina. De esta forma, cada variación en alguno de los subsistemas impacta en otros sistemas existentes. Consecuentemente, el Marco Teórico desarrolla de forma correlacionada los distintos aspectos que debieron ser aplicados para poder llevar a cabo el estudio de caso de la empresa constructora desde un punto de vista integral.

Se establecieron los significados de eficiencia, eficacia y productividad y su interrelación con los recursos, procesos y productos de las organizaciones. Dichos conceptos aportan y complementan a la descripción del comportamiento de los sistemas o subsistemas.

El análisis sobre los intereses y motivaciones de las diferentes generaciones a lo largo del tiempo resulta muy importante y necesario. Conocer cuál es el motor de cada generación permite analizar y generalizar sobre la dinámica de trabajo en las organizaciones actuales. Además, permite comprender cómo un estilo de liderazgo que se condice con la cultura y con los intereses y motivaciones de las distintas generaciones, puede incrementar las posibilidades de obtener buenos resultados.

El estudio de la influencia como un elemento infinito, permite contextualizar e interpretar parte de la dinámica laboral: el grado de flexibilidad a la hora de tomar decisiones, el grado de innovación tecnológica, el tipo de liderazgo, el trabajo en equipo, entre otros.

En relación con el grado de influencia, para determinar el estilo de liderazgo de cada directorio, se propuso llevar a cabo la encuesta de la Cuadrícula Gerencial. Es un instrumento desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton en la década del 60 en los Estados Unidos. Relacionar las afirmaciones de la encuesta con las dimensiones de la Matriz y el Modelo de Participación y Comportamiento, permitieron hacer una adaptación a la cultura local del instrumento.

Se establecieron los parámetros fundamentales de un estilo de liderazgo moderno y exitoso a lo largo de todo el mundo que se basa en el trabajo en equipo y la inteligencia emocional. Para ello, fue importante la distinción entre Grupo de Trabajo y Equipo de trabajo,

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. desarrollar cuáles son los puntos a favor y cuales los puntos en contra de acuerdo con cada dinámica.

Para poder evaluar el Clima Organizacional (uno de los factores más importantes para entender parte de la Cultura Organizacional y su Comportamiento), se realizó una encuesta desarrollada en 1968 por Litwin y Stringer en Estados Unidos. Este instrumento de medición permitió dimensionar numéricamente los efectos del estilo de liderazgo desempeñado por el nuevo directorio en los mandos medios de la organización.

Como tema de cierre, se explica la importancia de analizar los resultados obtenidos por las organizaciones a través del procesamiento de datos provenientes de los Balances Contables. Se determinó una batería de indicadores de proceso, económicos y financieros con el objetivo de poder abarcar de forma integral los aspectos de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y financieros de la compañía.

2.1 Teoría general de sistemas

El presente Trabajo de Tesis fue abordado desde un enfoque 100% sistémico. Cada sistema, o, en este caso, organización está formada por elementos, relaciones y leyes que deben cumplirse. Cada sistema forma parte de otro sistema superior que lo contiene. El cambio en uno de sus elementos afecta a los demás y, con esto, al sistema completo, generando patrones predecibles de comportamiento. El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de cómo se ajuste a su entorno.

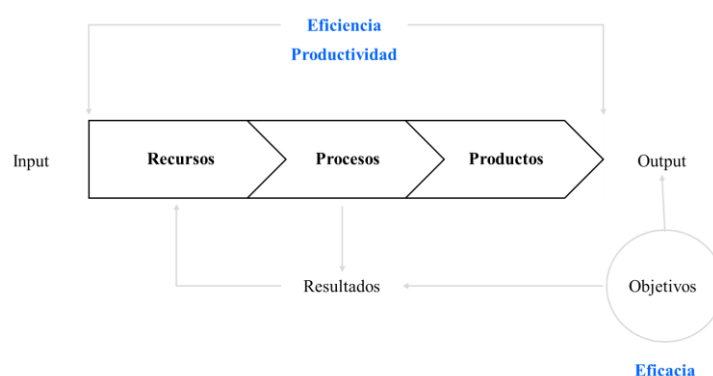
Los avances en la gestión, a través de la formulación de la “Teoría general de sistemas” (también llamada T.G.S.) han permitido profundizar sobre la importancia de los procesos y comportamientos en las organizaciones. Busca descubrir isomorfismos en distintos niveles de la realidad que permitan:

- Utilizar los mismos términos y conceptos para describir características esenciales de sistemas reales muy diferentes; y encontrar leyes generales aplicables a la comprensión de su dinámica.
- Favorecer la formalización de las descripciones de la realidad y luego, a partir de ella, permitir la modelización de las interpretaciones.
- Facilitar el desarrollo teórico en campos en los que es difícil la abstracción del objeto, ya sea por su complejidad, o por su historicidad, es decir, por su carácter único. Los sistemas históricos están dotados de memoria, y no se les puede comprender sin conocer y tener en cuenta su particular trayectoria en el tiempo.

2.2 Eficacia, eficiencia y productividad

En general, el concepto de eficacia se refiere al cumplimiento o no del objetivo perseguido. En cambio, el concepto de eficiencia se relaciona con la manera de cumplir el objetivo (Lazzati S. , 1995). A continuación, en la figura nro. 4, de la misma forma que se desarrolla la T.G.S., podrá observarse la relación entre eficiencia, eficacia, productividad y los recursos, procesos y productos.

Figura 4: La eficacia, eficiencia y productividad



Fuente: (Lazzati S. , 1995)

El sistema o su gobierno tienen objetivos, explícitos o implícitos. Los objetivos principales pueden ser de dos clases: inherentes al *output* o inherente a los resultados. Los primeros se refieren a la entrega de productos al macrosistema. Los segundos, al impacto del flujo sobre el valor de los recursos. Por ejemplo, en una organización con fines de lucro, la satisfacción de los clientes es un objetivo del *output*, mientras que la rentabilidad es un objetivo de resultados (Lazzati S. , 1995).

En la medida en que se trate de objetivos del *output*, la diferencia entre eficacia y eficiencia es clara. Una organización es eficaz si logra satisfacer las necesidades del cliente, pero puede ser también ineficiente si lo hace a través de una alta demanda de insumos o recursos. Es por ello que la eficacia, permite distinguir si un proceso cumplió o no con su objetivo (es algo inmediato), mientras que la eficiencia, es algo que va ocurriendo a lo largo de las diferentes instancias y plazos del proceso.

Una fuerte corriente de la ciencia suele utilizar a la productividad como sinónimo de volumen del *output*, sin tomar en cuenta a la eficiencia (por ejemplo, un colaborador es más productivo si es capaz de producir mucho, sin tener en cuenta el tiempo o demás insumos que demandó esa producción). Sin embargo, otros especialistas consideran a la productividad como

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. sinónimo de eficiencia, en el sentido de relación *input-output*, insumo-producto o costo-ingreso. En este trabajo de Tesis, se utiliza a la productividad como sinónimo de eficiencia.

2.3 Las generaciones

Las generaciones y sus problemáticas comenzaron a estudiarse hacia fines del siglo XIX en Europa. Las diferentes sociedades se caracterizaban por la constante entrada y salida de nuevos portadores de cultura (Mannheim, 1928).

Como todo concepto, con el paso de los años, fue evolucionando y complejizándose a través de múltiples aportes de la ciencia y experiencias transitadas. En la actualidad, una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva (Nilda, 2009).

El impacto de las generaciones en el campo laboral comenzó a estudiarse a mediados del siglo XX, producto del cambio cultural global orientado a la búsqueda de eficiencia y productividad en las organizaciones. Hoy en día, pueden convivir hasta cuatro generaciones diferentes en una misma compañía.

La clasificación más convencional de las generaciones es la siguiente (Pledger, 2017):

- Tradicionalista (1922-1945)
- Baby Boomer (1946-1964)
- Generación X (1965-1983)
- Millennials (1984-2000)
- Centennials (2001-actualidad)

La generación tradicionalista (nacidos entre 1922-1945) se motivaba por la remuneración económica propia del trabajo diario realizado. En cambio, un Baby Boomer (nacidos entre 1946-1964) valora el reconocimiento de sus pares, desarrollo profesional, ascensos, alta responsabilidad y un “estacionamiento con su nombre en el garaje de la oficina”.

La generación X (nacidos entre 1965-1983) valora el crecimiento profesional a partir del desarrollo de competencias en el puesto que transita en la organización, más flexibilidad laboral a través de *home office*, reconocimientos verbales y económicos como bonos, acciones, *gift cards* o viajes al exterior.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Los Millennials (nacidos entre 1984-2000) son motivados por un buen clima laboral resultando en una cultura sólida y en un ambiente colaborativo. Valoran ser mentoreados, capacitados en diferentes habilidades y obtener feedback de forma recurrente, como así también aprender de modo colaborativo y mantenerse comunicados a través de la tecnología.

Los Centennials (nacidos entre 2001 y actualidad) son nativos 100% digitales. Emprendedores e independientes. Muestran mayor entusiasmo por las causas sociales y compromiso con el medio ambiente. Presentan un fuerte espíritu empresarial en comparación con generaciones anteriores.

Sin embargo, uno de los denominadores comunes de los cambios en los valores y ambiciones de las generaciones con mayor participación en el mercado laboral actual, es la disminución del apego con las empresas empleadoras. Esta situación se ve evidenciada a través de un incremento sustancial en los indicadores de rotación de personal en Argentina durante el año 2022 (46,2%), producto de una época en la que la tecnología evoluciona más rápidamente (Page, 2022).

Si bien el aspecto salarial en la actualidad tiene mucho peso a la hora de definir los índices de rotación, la comunicación, los estímulos, desafíos, liderazgos saludables y propósitos claros son claves para afianzar la lealtad y bienestar del personal. De hecho, el ambiente o clima laboral es el principal factor de fidelización de los profesionales (Page, 2022).

2.4 Participación: La influencia propia y la de los demás

El comportamiento de una persona en materia de participación en la toma de decisiones comprende dos dimensiones:

- La influencia que ejerce la persona en cuestión.
- La influencia que ella deja ejercer a las otras personas.

Muchos profesionales consideran que, en un proceso de relación interpersonal, existe una especie de magnitud predeterminada de influencia total (por ejemplo: igual al 100%). Sin embargo, basándonos en esta hipótesis, si una persona concediera el 60% de dicha influencia a los demás, se quedaría forzosamente con el 40%. Este preconcepto erróneo, ha llevado a numerosos gerentes a lo largo de todo el mundo, a emplear un estilo “autoritario” para no perder su propia influencia (Lazzati S. , 1995).

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

En el camino opuesto, otros profesionales han decidido adoptar un estilo “condescendiente”, en su afán de lograr la máxima colaboración de sus subordinados. En ambos casos, se aplica un estilo inadecuado. No se trata de acaparar o ceder influencia, sino de crear las condiciones necesarias que promuevan la maximización de la influencia de todos, y así, generar mejores resultados (Lazzati S. , 1995). Cuando una persona demuestra disposición real a ser influido por los demás, a menudo crea una mayor disposición de los demás a dejarse influir.

2.4.1 Modelo de participación y comportamiento

Las dos dimensiones de influencia referidas anteriormente, que aluden al comportamiento de las personas en materia de participación, pueden representarse a través de la interpretación de la tabla nro. 1. Se distinguen cuatro tipos de comportamiento básicos:

Tabla 1: Tipos de comportamiento de acuerdo con la influencia

Modelo de participación y tipos de comportamiento			
Influencia		Propia	
		Baja	Alta
De los demás	Baja	De incomunicación	Dominante
	Alta	Transigente	Cooperativo

Fuente: (Lazzati S. , 1995)

El comportamiento de la incomunicación se da cuando un individuo se retira virtualmente del proceso; se desconecta de la solución del problema. No realiza aportes ni es permeable a los aportes de los demás.

El comportamiento dominante se da cuando un individuo privilegia su propia influencia, a expensas de la de los demás. Se preocupa por mantener el control de la situación, aún a costas de sacrificar la mejor solución del problema. Sin embargo, no siempre que el sujeto intente convencer o persuadir a los demás, necesariamente constituya una conducta dominante (Lazzati S. , 1995).

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

El comportamiento transigente se da cuando un individuo privilegia la influencia de los demás a expensas de la propia influencia. Se concede una brecha entre el aporte potencial y su aporte efectivo. Esta situación puede atentar incluso con hallar la mejor solución a los inconvenientes.

El comportamiento cooperativo comprende dos tipos de conducta: la asertiva¹⁰ y la receptiva¹¹. Ambos conceptos forman parte de la misma moneda y pueden integrarse: responden a modos abiertos e interactivos para resolver problemas. Si bien, ambas conductas resultan distintas, el camino para maximizar cada una de ellas, es dar un lugar adecuado a la otra (si se pretende ser más y más asertivo, en algún punto, será necesario ser también más y más receptivo) (Lazzati S. , 1995).

La conveniencia de emplear uno u otro tipo de comportamiento depende del correcto cumplimiento de los objetivos planteados en la organización. Factores como el tiempo disponible para la toma de decisiones, cantidad de conflictos a abordar, entre otros, pueden resultar determinantes.

Es importante establecer diferencias entre comportamiento y estilos de liderazgo. De acuerdo con el enfoque conductista, el comportamiento es una conducta específica de una persona ante una situación dada. Sin embargo, el estilo de liderazgo es una inclinación general de la persona a repetir cierto tipo de conducta, más allá de la situación coyuntural.

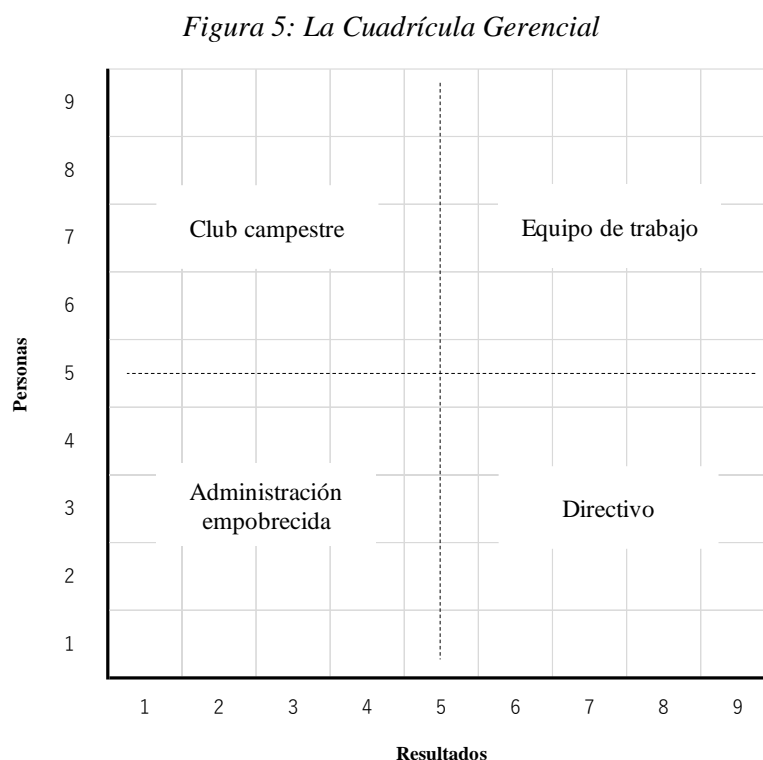
¹⁰ Se centra en los recursos y objetivos del sujeto, sin menospreciar a los demás; consiste en dar información, expresar una necesidad o deseo y señalar las consecuencias negativas o positivas.

¹¹ Se centra en los recursos y objetivos de los demás, sin que ello signifique que el sujeto se desmerezca; consiste en buscar información, mostrar entendimiento y modificar la conducta propia.

2.5 Cuadrícula Gerencial

Un enfoque bien conocido para definir los estilos de liderazgo es la Cuadrícula Gerencial, desarrollada a principios del 1960 por Robert Blake y Jane Mouton.

La figura nro. 5 es una representación adaptada a la cultura local de la Cuadrícula Gerencial. Muestra los distintos estilos de liderazgo posibles según los autores y su posición específica en la matriz.



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

2.5.1 Dimensiones de la cuadrícula

La cuadrícula posee dos ejes: Interés por las personas e interés por los resultados. El empleo de la frase “interés por” tiene el propósito de transmitir de qué manera los gerentes se interesan por la producción y/o las personas.

El interés por los resultados incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de temas:

- Calidad en las decisiones de política
- Procedimientos y procesos

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

- Creatividad de la investigación
- Calidad del servicio
- Eficiencia en el trabajo
- Volumen de la producción.

El interés por las personas también se interpreta de forma amplia e incluye:

- El grado de compromiso de los colaboradores para la consecución de metas.
- El mantenimiento de la autoestima de los trabajadores.
- La asignación de responsabilidades con base en la confianza más que en la obediencia.
- La provisión de buenas condiciones de trabajo.
- El mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

2.5.2 Los cuatro estilos extremos

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. En el estilo 1.1 (Administración empobrecida) los gerentes se interesan muy poco por las personas o los resultados, y tienen una participación mínima en las tareas. Cumplen solo un rol de comunicador o mensajero.

En el otro extremo, se encuentra el estilo 9.9 (Equipo de trabajo), compuesto por aquellos gerentes capaces de combinar las necesidades de la producción de la empresa con la de los individuos.

En otro estilo de administración, el 1.9 (Club campestre), los gerentes promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices, y ninguno se interesa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.

Por último, en el estilo 9.1 (Directivo), los gerentes solo se interesan en desarrollar una operación eficiente, con poco o ningún interés por las personas.

Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, cada técnica, enfoque o estilo gerencial puede colocarse en algún sitio de la cuadrícula. Es evidente que los administradores 5.5 se preocupan a medias por las personas y los resultados, alcanzando una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y es probable que desarrollen una actitud directiva, un tanto benevolente hacia las personas.

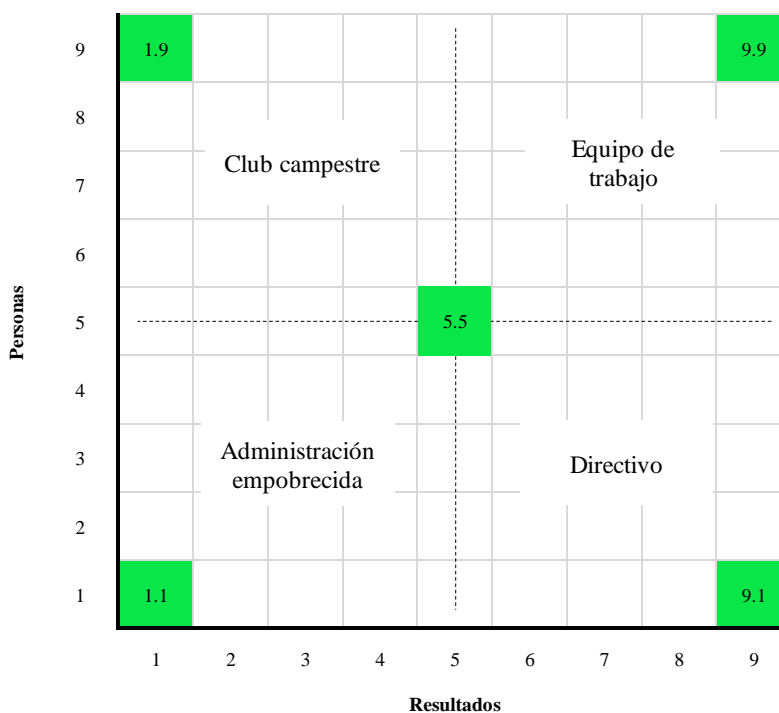
El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

En relación con las dimensiones en materia del comportamiento participativo desarrolladas anteriormente en el capítulo 2.4.1 (Participación: La influencia propia y la de los demás), cada estilo de liderazgo promueve asimismo diferentes grados de influencia de los líderes hacia los colaboradores y viceversa. Un estilo 9.9 (Equipo de trabajo), por ejemplo, garantiza la maximización de la influencia de todos, permitiéndole alcanzar mejores resultados, mientras que un estilo 9.1 (Directivo) se preocupa por “acaparar” mayor influencia.

Como todo enfoque, la cuadrícula gerencial resulta útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no nos dice por qué un administrador se adecúa a una parte o a otra. Para determinar el motivo, deben buscarse las causas subyacentes: las características de los líderes o los seguidores, su habilidad y capacitación, la generación a la que pertenecen, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en los comportamientos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

La figura nro. 6 muestra la ubicación específica de los estilos extremos de la Cuadrícula Gerencial junto con la posición intermedia. A través del análisis de la distancia entre el centro (posición intermedia) y los extremos (estilos extremos), pueden determinarse las tendencias entre los estilos.

Figura 6: Extremos de la Cuadrícula Gerencial



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

2.6 El buen liderazgo y la conducción

Las relaciones entre individuos y grupos en las organizaciones crean expectativas sobre el comportamiento de los individuos. Estas, resultan en diversos roles que deben ser ejercidos. Algunas personas desempeñan roles de conducción o liderazgo y otras de seguidores. Sin embargo, en el caso de los mandos ejecutivos medios, deben desempeñar ambos simultáneamente (Gibson, 1996).

La literatura determina una diferencia sustancial entre liderazgo y conducción. En las organizaciones jerarquizadas, el director puede dirigir¹² o instruir, pero no necesariamente será un líder genuino a menos que sus colaboradores directos tengan la opción de seguirle (Santoro, 2006). En cambio, en organizaciones cuya estructura es más plana y reticular, todos sus colaboradores pueden y necesitan ejercer un liderazgo 360°, independientemente de su posición formal en el organigrama.

El liderazgo es un aspecto importante en las organizaciones. El buen mánager¹³ debe ejercerlo adecuadamente hacia sus colaboradores y otras personas de la organización. Sin embargo, el liderazgo no se circunscribe a los roles de un gerente: como se ha mencionado anteriormente, puede funcionar a la inversa, que los colaboradores influyan sobre el jefe. Esta situación maximiza la influencia general y potencia a la organización (Ver cap. 2.4).

Existen, al menos, cinco aspectos para que un líder pueda convertirse en un líder inspirador (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008):

1. Motivación personalizada: cada individuo posee intereses y motivaciones relacionadas con su vida profesional y personal. Para el líder, entender cuál es el motor en las decisiones del colaborador, le permitirá obtener los argumentos necesarios para poder alinearlos con los objetivos de la organización, alcanzar mejores resultados y mantener la motivación a lo largo del tiempo.

¹² Proceso mediante el cual se influye a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

¹³ También es llamado Gerente. En sentido amplio, es quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto. Administran recursos, físicos, financieros o intangibles importantes.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

2. Compartir experiencias personales: la intención es ser un guía que comparta consejos y experiencias vividas que ayuden a los colaboradores a superar sus inconvenientes.
3. Reconocer el buen trabajo: no se debe dejar pasar inadvertido el esfuerzo y dedicación del colaborador para realizar una tarea.
4. Corrección inteligente de un mal trabajo: Cuando el colaborador realiza una tarea que no cumple con los estándares de desempeño, es conveniente reunirse en privado para conversar sobre el tema.
5. Alinear las metas personales de los colaboradores con las metas de la organización: Esta actividad permitirá mantener la motivación y aumentará notablemente la posibilidad de obtener mejores resultados.

El liderazgo y la motivación están muy interconectados. Al comprender la motivación, el mánager puede entender mejor lo que sus colaboradores quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones individuales de su equipo, sino que también las incitan o desalientan mediante el clima organizacional que desarrollan, y estos dos factores son importantes tanto para el liderazgo como para la capacidad de dirigir (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

2.7 La inteligencia emocional

En relación con el capítulo anterior (El buen liderazgo y la conducción), cada vez resulta más evidente que el liderazgo no debe hacer tanto foco en la autoridad formal sino, en alcanzar la excelencia en el arte de las relaciones. Hoy en día, el liderazgo depende más que nunca de variables interpersonales.

Este tipo de liderazgo genera un clima de entusiasmo y flexibilidad en el que las personas se sienten estimuladas para ser más creativas y dar lo mejor de sí mismas. Supone un valor añadido centrado en las dimensiones humanas que resultan esenciales para el buen funcionamiento de cualquier compañía.

En la actualidad, una fuerte corriente de pensamiento sostiene que la inteligencia emocional es la clave del liderazgo, así como también, el principal factor de éxito en los puestos directivos. La capacidad técnica o cognitiva, se encuentra en un segundo lugar (Lazzati S. , 2015).

La inteligencia emocional es la capacidad que poseen las personas de reconocer las emociones propias y ajenas, relacionándose de forma interna (con nosotros mismos) y externa (con las demás personas) de una forma adecuada. Incluye dos tipos de competencias: la competencia de uno mismo y la competencia social. Además, como se desarrollará a continuación, las competencias se encuentran subdivididas por cuatro dominios: Conciencia de uno mismo, Autogestión, Conciencia social y Gestión de relaciones respectivamente (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2010).

La conciencia de uno mismo:

- Conciencia emocional de uno mismo: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto.
- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración de las capacidades propias.

Autogestión:

- Autocontrol emocional: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

- Transparencia: Responsabilidad. Sinceridad con respecto a los sentimientos, creencias, acciones e integridad propia.
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- Logro: esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- Iniciativa: rapidez para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: ver el lado positivo de las cosas.

Conciencia social:

- Empatía: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender sus puntos de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Conciencia de la organización: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.
- Servicio: capacidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y clientes.

Gestión de las relaciones:

- Liderazgo inspirado: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
- Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y guía adecuada.
- Capitalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- Gestión de conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- Establecer vínculos: cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos.

2.8 Dinámica de trabajo grupal vs en equipo

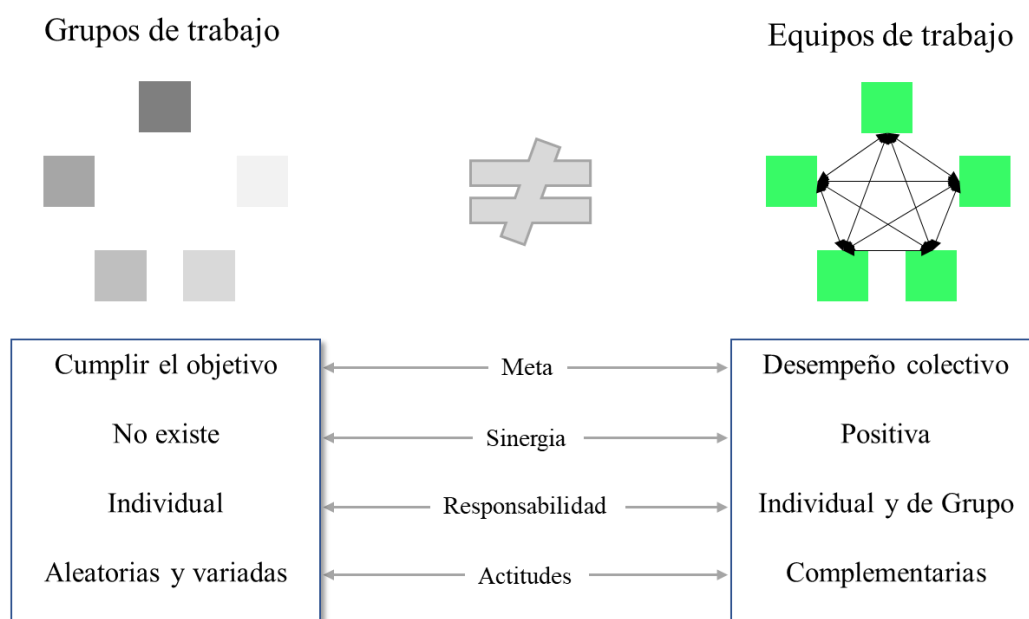
En relación con la dinámica de trabajo diaria fomentada por los conductores y líderes de una organización, los colaboradores pueden desempeñarse de diferentes formas. En general, suelen utilizarse los conceptos de grupos y equipos como sinónimos, pero no lo son.

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. No tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones (Robbins & Judge, 2009).

En cambio, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. Sin embargo, también tiene su contracara: en algunas situaciones, puede deslucir el desempeño individual si no es bien fomentado por los líderes de la organización.

La figura nro. 7 muestra una comparativa entre las metas, sinergia, responsabilidad y actitudes de los Grupos de Trabajo vs los Equipos de Trabajo.

Figura 7: Comparación entre grupo de trabajo y equipo de trabajo



Fuente: Basado en (Robbins & Judge, 2009)

2.9 Comportamiento y cultura organizacional

El estudio formal del comportamiento organizacional comenzó entre los años 1948 y 1952. Este campo de estudio, aún vigente en la actualidad, desde un punto de vista más social, les permite a los líderes de organizaciones alrededor de todo el mundo entender y empatizar mejor con los colaboradores, obteniendo mejores resultados de productividad y eficiencia.

Desde otro punto de vista, el estratégico, estudiar el comportamiento organizacional a través de las generaciones que la componen, también permite a los líderes focalizar los esfuerzos ante diferentes situaciones del mercado laboral y del ciclo de vida de la organización.

El Comportamiento Organizacional resulta un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. En el comportamiento organizacional converge el aporte de diferentes disciplinas:

- **Psicología:** Es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y algunos animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Los primeros psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente.
- **Psicología Social:** Se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio (cómo implementarlo) y reducir los obstáculos para su aceptación.
- **Sociología:** Estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.
- **Antropología:** Es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

La cultura organizacional se convirtió en una de las principales preocupaciones en el estudio del comportamiento organizacional. Ha sido definida como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Esa guía compartida es, en un análisis más cercano, un conjunto de características clave para la organización.

La cultura organizacional cumple dos papeles centrales:

- Integración interna: significa que los miembros de la organización van desarrollando una identidad de carácter colectivo y un conocimiento de la forma óptima en que juntos pueden trabajar efectivamente.
- Adaptación externa: es la manera como la organización alcanza sus metas y conecta con personas externas.

El papel de la cultura como influencia sobre el comportamiento de los trabajadores parece que hoy día es cada vez más importante en el lugar de trabajo. En la medida que las organizaciones amplían sus horizontes relacionados con el empoderamiento de sus colaboradores, aplanan sus estructuras, introducen equipos y reducen la formalización. El significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos los integrantes de la organización fluyan en una misma dirección.

2.9.1 Algunos indicadores dependientes del comportamiento organizacional

Como se ha desarrollado anteriormente, una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto o servicio con el costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación para los directivos tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión (por ejemplo, ROE¹⁴, ROA¹⁵, etc.), las utilidades por ventas y la producción por hora de trabajo (Robbins & Judge, 2009).

La rotación de personal constituye una variable relacionada con el retiro permanente de colaboradores pertenecientes a una organización (de carácter voluntario o involuntario). Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza del negocio, una alta tasa de rotación no significa algo negativo (Robbins & Judge, 2009).

La satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. A diferencia de los indicadores anteriores, la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento (Robbins & Judge, 2009).

¹⁴ Rentabilidad sobre capital propio.

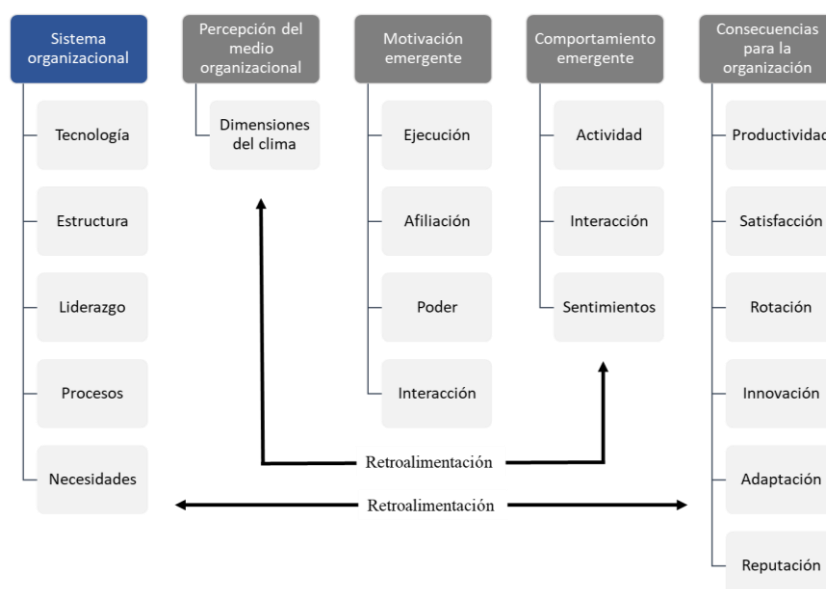
¹⁵ Rentabilidad sobre activos.

2.10 Clima organizacional

En relación con el anterior capítulo, el clima organizacional se presenta como uno de los principales factores a la hora de establecer a la cultura organizacional. Es un concepto genérico que engloba al conjunto de sensaciones, impresiones y percepciones de los trabajadores sobre el ambiente que existe en la empresa (Bizneo Blog, 2023).

Un clima organizacional negativo puede convertirse en un poderoso factor de desmotivación para los empleados, afectando seriamente a su desempeño laboral y comprometiendo la consecución de los objetivos de la empresa.

Figura 8: Esquema gráfico sobre la dinámica entre organización, clima organizacional y comportamiento



Fuente: (Contreras & Matheson, 1984)

A continuación, se detallan una serie de consecuencias producto de un clima laboral negativo:

- Reducción del compromiso corporativo.
- Menor capacidad de retención de talento.
- Aumento del estrés y ansiedad.
- Falta de visión a largo plazo.
- Dificultades para la cooperación interseccional y trabajo en equipo.
- Menor capacidad de innovación y adaptación al cambio.

2.11 La contabilidad y los estados financieros

Una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos es la Contabilidad. A partir de ella, nacen todos los datos que conforman los estados financieros y, consecuentemente, constituyen la base para el cálculo de indicadores clave (Garcés, 2019).

Toda empresa necesita conocer su condición económica y financiera para determinar aspectos que afectan de forma positiva o negativa a las metas planteadas. Otorga una visión clara de la situación y perspectivas de crecimiento que persigue una organización; esto lleva al gerente a tener mayor probabilidad de acierto en una decisión y conocer lo que realmente necesita la entidad (Garcés, 2019)

Los métodos de análisis para la interpretación de los estados financieros han sido diversos, desde finales del siglo XIX hasta el presente. Algunos expertos afirman que las primeras aplicaciones se dieron en Estados Unidos alrededor del año 1908, más precisamente con el indicador de Solvencia. Sin embargo, estudios más recientes, afirman que la aplicación general de indicadores financieros se dio a partir del año 1929 en relación con la Gran Depresión de Estados Unidos (Garcés, 2019).

El contexto *VUCA* motiva a las empresas a gestionar de forma adecuada sus recursos financieros. La aplicación del Análisis Financiero facilita el proceso de toma de decisiones respecto a factores clave como la inversión, financiamiento, planes de acción, puntos fuertes y débiles, compararse con otros negocios, entre otros. De esta manera, aporta información relevante para determinar el comportamiento de la empresa y la situación económica que atraviesa, como así también, su entorno.

2.11.1 Indicador de Solvencia

La solvencia financiera es un término que se define como la capacidad de un agente económico para responder ante sus obligaciones financieras, es decir, su capacidad para devolver las deudas que ha contraído o planea contraer. Se trata de un indicador fundamental para conocer la situación económica de empresas y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Disponer de una buena solvencia permite a las empresas acceder a nueva financiación en mejores condiciones, ya que las entidades bancarias asumen que los agentes solventes tienen un menor riesgo de impago de sus préstamos (BBVA, 2022).

Fórmula 1: Cálculo de indicador de Solvencia

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

2.11.2 Indicadores de liquidez

2.11.2.1 Liquidez corriente

El índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos a corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo. El análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores de insolvencia.

Generalmente se aplica el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. Sin embargo, un índice demasiado elevado, no es muy conveniente. Los excesos de liquidez resultan poco productivos.

Fórmula 2: Cálculo de indicador de liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2.11.2.2 Prueba ácida

Es un indicador más riguroso que la liquidez corriente. Verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes¹⁶, pero sin depender de la venta de sus existencias (básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, entre otros, sin tener en cuenta a los inventarios).

Generalmente aplica el criterio, dependiendo del tipo de negocio, de que una relación lo más cercana a 1 sería lo más saludable.

Fórmula 3: Cálculo de prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{créditos por ventas}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2.11.2.3 Endeudamiento patrimonial o *Leverage*

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con el Patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Esta razón de dependencia entre los propietarios y acreedores puede utilizarse también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa.

Fórmula 4: Cálculo de Leverage

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

¹⁶ Se corresponden con deudas de corto plazo.

2.11.2.4 Inmovilización del capital

Se llama inmovilizado o capital inmovilizado al conjunto de activos no movibles que forman parte del patrimonio común de la empresa, el cual permite desarrollar la actividad de manera efectiva.

El término hace referencia a aquel activo o conjunto de activos cuyo valor, ya sea producido o adquirido por la empresa, se encuentra disponible para su uso, pero no para realizar sobre él una operación de compraventa significativa. Dependiendo de la envergadura de la empresa y el tipo de actividad que desarrolle, un producto puede ser considerado un activo inmovilizado o no; por ejemplo, un vehículo de carga puede ser un bien inmovilizado o un producto de venta en el caso de una empresa que los fabrique.

El activo inmovilizado tiene la capacidad de agregar valor a los productos manufacturados, permitir que se desarrolle la actividad de la empresa y producir, en algunos casos, algún tipo de renta. Suele tratarse de activos estructurales que no tienen como objetivo ser vendidos.

Fórmula 5: Cálculo de inmovilización del capital

$$\text{Inmovilización de capital} = \frac{\text{Bienes de uso}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

2.11.3 Indicadores de gestión

2.11.3.1 Índice de rotación de créditos

Este indicador brinda la cantidad de días en promedio que demora la empresa en cobrar a sus acreedores. Es importante analizarlo porque pueden involucrarse cuentas por cobrar que no corresponden a la cartera propiamente dicha.

En ocasiones, dependiendo del tipo de negocio, haber obtenido largos períodos en los cobros pueden ser originados por una lenta rotación de inventarios.

Fórmula 6: Cálculo sobre la rotación de créditos (en días)

$$\text{Rotación de créditos} = \frac{\text{Créditos por ventas}}{\text{Ventas}} * 365$$

2.11.3.2 Índice de rotación de inventarios

El inventario de una empresa comercial es dinámico para generar utilidad y mantener un capital de trabajo adecuado. Este índice muestra la cantidad de días que el inventario permanece antes de ser despachado. Su renovación dependerá mucho del tipo de negocio, las condiciones inflacionarias del país, especulaciones, entre otros.

Fórmula 7: Cálculo sobre la rotación de inventarios (en días)

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costos de mercaderías vendidas}} * 365$$

2.11.3.3 índice de rotación de pagos

Los plazos de pago a proveedores significan una de las principales causas de desequilibrios financieros en las organizaciones si no son estudiados por parte de los directivos. Este indicador mide la cantidad de días en promedio que demora la empresa en pagarle a sus acreedores.

Fórmula 8: Cálculo de rotación de pagos (en días)

$$\text{Rotación de pagos} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}} * 365$$

2.11.3.4 Índice de rotación combinada

Se corresponde con uno de los indicadores financieros más importantes en la gestión. Resulta de sumar los días obtenidos del indicador de rotación de créditos e inventarios y restar la cantidad de días que demora la empresa en pagar a sus acreedores.

Si el resultado fuera negativo, se puede interpretar que la organización cobra antes de sus clientes respecto del pago a proveedores. Dependiendo del tipo de negocio, estos valores pueden variar. Gran parte de los ingresos financieros y económicos se dan por mantener una rotación combinada negativa.

Fórmula 9: Cálculo de rotación combinada (en días)

$$\begin{aligned} \text{Rotación Combinada} \\ &= \text{Rotación de créditos} + \text{Rotación de inventarios} \\ &- \text{Rotación de pagos} \end{aligned}$$

2.11.4 Índices de rentabilidad

2.11.4.1 Rentabilidad sobre activos (ROA)

También llamado rendimiento sobre activos permite conocer qué tan eficiente es la empresa en utilizar sus activos. Generalmente se la analiza a lo largo del tiempo. Si la tendencia es positiva, es buena señal. En cambio, si la tendencia es a la baja, deben implementarse acciones para mejorar la gestión de los recursos (por ejemplo, agilizar las transacciones con el objetivo de reducir el stock inmovilizado, entre otros).

Fórmula 10: Cálculo para obtención de ROA

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Costos financieros} * (1 - \text{tasa impositiva})}{\text{Activo total}}$$

2.11.4.2 Rentabilidad sobre capital propio (ROE)

Se refiere al rendimiento que generan los activos netos de una empresa. Suele utilizarse para comparar la rentabilidad de una empresa con su competencia directa o con empresas que pertenecen a otros sectores.

Es uno de los tres coeficientes principales que utilizan los inversionistas para calcular el beneficio que pueden esperar obtener a partir del dinero invertido (los otros dos coeficientes son las ganancias por acción y los dividendos).

Si la empresa no tendría deudas, la ROA y la ROE serían iguales, dado que no tendrían costos financieros. En cambio, si la empresa estuviera muy endeudada, el ROE sería muy alto. Un ejemplo de bajo endeudamiento podría ser un ROE de 0,07, pero todo depende del negocio, rubro que se esté analizando y situación del mercado.

Fórmula 11: Cálculo de ROE

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

2.11.4.3 Rentabilidad sobre ventas

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al resultado neto obtenido. Permite evaluar la eficiencia operativa de la empresa, es decir, la capacidad que tiene la empresa para convertir las ventas en beneficios.

Fórmula 12: Cálculo de rentabilidad sobre ventas

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2.11.4.4 Rentabilidad bruta

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de las ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los costos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

El método que se aplique para valorizar los inventarios puede incidir significativamente sobre el costo de las ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad. El valor de este índice, eventualmente, puede ser negativo, producto de que el costo de ventas y gastos operativos superen a las ventas totales.

Fórmula 13: Cálculo de Rentabilidad bruta

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Resultado Neto antes de I. G.}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Capítulo III

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La investigación es del tipo descriptiva. Su objetivo principal es poder definir un panorama de forma precisa de acuerdo con la magnitud del problema. Se utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o comportamiento de los fenómenos estudiados (Sabino, 1992) (Soriano, 2013).

Sin embargo, la investigación también es del tipo exploratoria. El trabajo brinda una visión general y aproximada del objeto de estudio. El propósito es recabar información para reconocer, ubicar y definir los distintos problemas, como así también recopilar ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología de investigación (Soriano, 2013).

3.2 Diseño de la investigación

En función del tipo de datos a ser recopilados y procesados, para llevar a cabo la investigación, se aplica un diseño de campo. Los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad a través del trabajo del investigador. Esos datos, obtenidos de la experiencia empírica, se denominan primarios dado que son originales, sin intermediación de ninguna naturaleza (Sabino, 1992).

3.3 Método de investigación

De acuerdo con el tipo, diseño e índole del trabajo, se llevó a cabo un estudio de caso. El principal objetivo fue proporcionar una descripción cuali y cuantitativa del evento en contra de posibles interpretaciones concebidas antes y durante la realización del estudio (Serbia, 2007) (Gialdino, 2006).

Los estudios cuantitativos han resultado muy eficientes en la captura de hechos de la realidad social. Su diseño de investigación es un poco más rígido que el del diseño de estudios cualitativos: el análisis de datos es una etapa prefijada. Se lleva adelante luego de la construcción de la información, elaboración de encuestas, escalas de percepción u

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. observaciones formalizadas. De antemano, se conoce cuánta información va a medirse y sobre qué aspectos se focalizará el fenómeno de estudio (Serbia, 2007) (Batthyány & Cabrera, 2011) (Morales, 2020).

En cambio, los estudios cualitativos representan una estrategia de elevado rendimiento en el intento de comprender e interpretar las imágenes sociales y aspectos emocionales que influyen sobre el comportamiento. Esta situación motiva a que el diseño sea un poco más abierto y flexible. Puede o no ser una etapa posterior a la técnica (encuestas, observaciones no sistemáticas, entre otros) ya que también puede efectivizarse durante la recolección/construcción de la información (Serbia, 2007) (Batthyány & Cabrera, 2011) (Morales, 2020).

La relación entre la información cuantitativa y cualitativa se llevó cabo a través de una técnica denominada “Sensibilidad teórica”. Se estimuló el proceso inductivo, haciendo repreguntas sobre los datos obtenidos (qué, quién, cómo, dónde, porqué, cuándo, entre otros). A través de este ejercicio, el investigador puede adquirir mayor densidad en el análisis, y luego confrontar ideas deducidas con los datos obtenidos en la realidad (Gialdino, 2006).

Difícilmente esta combinación de estudios cuantitativos y cualitativos dentro de un contexto de estudio de caso, permiten una generalización. Sin embargo, ambas pueden dar origen a numerosas hipótesis para ser comprobadas. Esta metodología se centra en indagar un fenómeno contemporáneo en convivencia dentro de su entorno real (Martínez, 2006) (Morales, 2020).

3.4 Etapas del estudio de caso

El estudio de caso consta de cuatro etapas secuenciales y correlativas: Selección y definición del problema, Recolección de datos, Procesamiento de información e Interpretación de los resultados obtenidos.

En la primera etapa, “Selección y definición del problema” se focalizan los esfuerzos en definir el tema de estudio y justificar la importancia del abordaje a través de un marco teórico que sirva de referencia.

El estado del arte y marco teórico tienen como objetivo hilvanar denominadores comunes entre los temas de discusión actuales en los ámbitos académicos/empresariales y las situaciones reales experimentadas por las personas encuestadas.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Para la definición del problema, se delimita claramente el alcance y establece los objetivos generales y específicos. El marco teórico permite generar los cimientos para llevar a cabo las etapas siguientes:

- Adaptación de los cuestionarios a la cultura local.
- Ejecución de encuestas.
- Análisis de los resultados obtenidos.

En la segunda y tercera etapa, se definen los procesos de recolección de datos. Para la caracterización de los modelos de gestión saliente y entrante, se procedió a confeccionar una encuesta basada en el instrumento de Cuadrícula Gerencial que abordó diferentes aristas que han permitido identificar un estilo de liderazgo en consonancia con las generaciones participantes. Además, para dar mayor fundamento a las conclusiones sobre los estilos de liderazgo, se encuestaron también a los mandos medios.

En relación con las medidas de eficiencia aplicada al aprovechamiento de los recursos humanos, se estudió a partir de dos métodos: una encuesta de clima organizacional y, el otro, a partir de indicadores históricos obtenidos en la misma organización y sus balances contables.

En relación con el análisis sobre el aprovechamiento de materiales y finanzas, fueron relevados y calculados cuantitativamente de acuerdo con los ejercicios contables de los años 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 y 2022. Han sido desafectados los Balances que se correspondieron con el principio, desarrollo y final de la pandemia de Covid-19.

En la cuarta y última etapa, correspondiente a “la interpretación de los datos”, se procedió a estructurar los resultados obtenidos, tanto de las encuestas como de los indicadores recopilados a través de los Balances.

3.5 Población y Muestra

Se ha seleccionado para el análisis a una empresa constructora radicada en la provincia de Buenos Aires. Actualmente, dispone de 130 colaboradores (población total), de los cuales, el 83% es operativo y 17% administrativo.

Para seleccionar a los colaboradores y llevar a cabo la encuesta, se optó por aplicar un muestreo del tipo estratificado desproporcionado. Permite seleccionar de forma equitativa a los colaboradores, sin importar la cantidad de individuos que conformen la población del estrato.

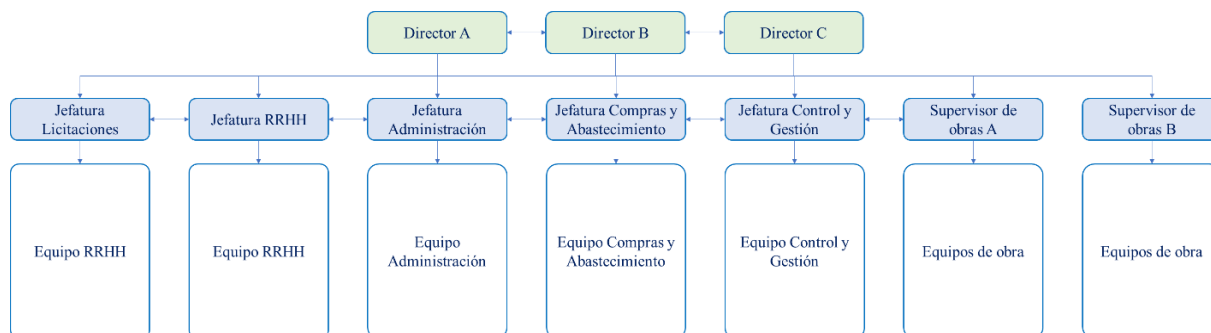
El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. Cuenta con mayor capacidad para hacer inferencias y comparaciones entre grupos (Enciclopedia Económica, 2023).

Para estudiar las tendencias en el estilo de liderazgo de los diferentes directorios, se ha encuestado en primer lugar a los dos socios fundadores (todos pertenecientes a la Generación Baby Boomer) y al nuevo directorio compuesto por tres individuos (todos pertenecientes a la Generación X). En segundo lugar, se encuestó también a la totalidad de los mandos medios (Baby Boomer, Generación X y Millennials) para poder contrastar los resultados obtenidos y brindar mayores fundamentos a las conclusiones y recomendaciones.

Respecto del estudio del clima organizacional, se ha encuestado a la totalidad de los mandos medios administrativos (jefes de área) quienes desarrollan una relación directa con el directorio. La muestra está compuesta por 6 colaboradores (pertenecientes a las generaciones Baby Boomer, X y Millennials). No se ha estudiado el impacto del cambio en los integrantes de cada sector.

La figura nro. 9 muestra el organigrama de la empresa constructora. Fue confeccionado a través de información brindada por el área de Recursos Humanos.

Figura 9: Organigrama de la empresa constructora



Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para identificar tendencias en el estilo de liderazgo del directorio saliente y del directorio entrante, se ha aplicado el método de la Cuadrícula Gerencial a través de una encuesta estandarizada traducida al español. Cada uno de los participantes, puntuaron del 0 al 5 cada una de las 18 afirmaciones, de acuerdo con su percepción y experiencia transitada en la organización (ver anexo 7.1).

Para identificar las tendencias en el clima organizacional, se optó por realizar una encuesta, donde, a través del método de Litwin y Stringer, que consta de cincuenta afirmaciones, se abordan nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, confraternidad, cooperación, normas, conflictos e identidad. Cada uno de los participantes, puntuaron del 0 al 5 cada una de las afirmaciones, de acuerdo con su percepción y experiencia transitada en la organización (ver anexo 7.2).

Para obtener una medición cuantitativa de los resultados obtenidos de cada uno de los modelos de gestión, se recopilaron datos clave de los estados de resultado de los Balances. A través de los datos obtenidos, se calcularon indicadores (ver anexo 7.3).

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

El procesamiento y análisis de la información se llevó a cabo a través de tres pasos:

1. Diseño de encuestas y obtención de Información Contable Financiera:
 - a. En una primera instancia, se procedió a desarrollar las encuestas, de acuerdo con una adaptación del estándar de la Cuadrícula Gerencial (la cual se denominó “Encuesta de estilo”) y diversos aspectos de relevancia en el clima organizacional (la cual se denominó “Encuesta de clima”).
 - b. En una segunda instancia, se obtuvieron los datos del Balance de la empresa, para poder calcular diversos indicadores convergentes relacionados con la eficiencia financiera, productividad y aprovechamiento de los materiales, entre otros.

2. Transformación de los datos obtenidos: Administración de encuestas y obtención de resultados. Elaboración de Indicadores Económico Financieros.
 - a. Encuesta de estilos de liderazgo: En una primera instancia, cada uno de los 5 integrantes de los diferentes directorios, a través de una ponderación numérica que fue desde el 0 (nunca) al 5 (siempre), evaluaron cada una de las 18 afirmaciones que se corresponden con la adaptación de encuesta estándar del método de Cuadrícula Gerencial. Los resultados obtenidos, se promediaron entre cada directorio, determinando una tendencia hacia alguno de los diferentes estilos de gestión. En una segunda instancia, se procedió a encuestar a los mandos medios a través de la ponderación de las mismas afirmaciones, pero para cada uno de los directorios. El objetivo de esta metodología es poder establecer concordancias o diferencias entre las autopercepciones de los directorios y hetero-percepciones de los distintos mandos medios.
 - b. Encuesta de clima organizacional: Como instrumento de evaluación del clima organizacional se utilizó una adaptación a la cultura local del modelo desarrollado en el año 1968 por Litwin y Stringer. Consiste en una ponderación de cincuenta afirmaciones a través de la perspectiva de cada uno de los colaboradores que participan. Este instrumento de medición permitió evaluar de forma cuantitativa nueve dimensiones que abarcan la totalidad del concepto:
 1. Estructura: mide la percepción del colaborador relacionada con las restricciones de la organización, en cuanto al número de reglas, controles y procedimientos que existen.
 2. Responsabilidad: mide la percepción del colaborador de ser “su propio jefe”. Poder tomar decisiones solo y no tener que consultar a sus superiores.
 3. Recompensa: mide la percepción del colaborador de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Hace énfasis más sobre lo positivo, que lo negativo.

4. Desafíos: mide la percepción del colaborador de ser proactivo en cuanto a tomar riesgos controlados.
 5. Confraternidad: mide la percepción del colaborador de convivir a través de una buena confraternidad. Hace énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
 6. Cooperación: mide la percepción del colaborador sobre la cantidad de ayuda que les brindan sus superiores y pares de la organización. Hace énfasis en el apoyo mutuo para enfrentar inconvenientes.
 7. Normas: mide la percepción del colaborador sobre la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento del trabajo.
 8. Conflictos: mide la percepción del colaborador sobre cómo sus superiores toman y resuelven los conflictos, haciendo énfasis en las opiniones, aunque no concuerden de sus puntos de vista.
 9. Identidad: mide la percepción del colaborador de pertenecer y sentirse identificado a la organización. Considerarse un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.
- c. Indicadores convergentes: Se analizó cada uno de los componentes (y cuentas contables asociadas) que intervienen en la Ecuación Contable Fundamental¹⁷ de los Balances correspondientes a los períodos de 2015 al 2019 y 2022. El objetivo fue poder calcular indicadores de Solvencia, Liquidez, Endeudamiento, Inmovilización de capital, Rotación y Rentabilidad. Se ha optado por seleccionar para el estudio los años de 2015 a 2019 y 2022 dado que, para poder evaluar correctamente a ambos directorios, es necesario ponderar el pasado inmediato. Los períodos 2020 y 2021 no fueron tenidos en cuenta con el objetivo de poder aislar las consecuencias de la pandemia del COVID-19

¹⁷ La Ecuación Contable Fundamental o Básica se basa en la forma en que se financian los activos de la organización. Se obtiene a partir del siguiente cálculo: Activo = Pasivo + Patrimonio Neto.

3. Integración de resultados cuali y cuantitativos. Verificación de las conclusiones:
 - a. Se analizó cada uno de los modelos de gestión generacional, estableciéndose similitudes y diferencias. A partir de ellas, se detallaron los valores obtenidos en cada uno de los indicadores convergentes y se relacionaron entre sí con cada uno de los modelos de gestión y el resultado de la encuesta de clima.
 - b. Se verificó cada una de las conclusiones y observaciones, permitiendo comprobar los supuestos planteados y relacionarlos con la teoría.

Capítulo IV

Presentación de los resultados obtenidos

4.1 Caracterización de los modelos de gestión

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en las encuestas sobre el estilo de liderazgo de cada uno de los directorios a través del método de la Cuadrícula Gerencial. Como cualquier instrumento que intenta describir algún aspecto o característica de una persona o grupo, debe también ser tenido en cuenta el entorno: los colaboradores y pares.

Con el fin de poder enriquecer aún más el método, se han realizado 4 encuestas de forma simultánea. De acuerdo con las consignas de las Encuestas, se evaluó la Autopercepción de cada miembro del directorio y cómo son percibidos por sus colaboradores directos: Heteropercepción (*Upward Feedback*). La dimensión de heteropercepción se corresponde con la experiencia vivida de los mandos medios, en contrapartida de la autopercepción, es decir, de cómo se ven a sí mismo cada uno de los integrantes de cada directorio:

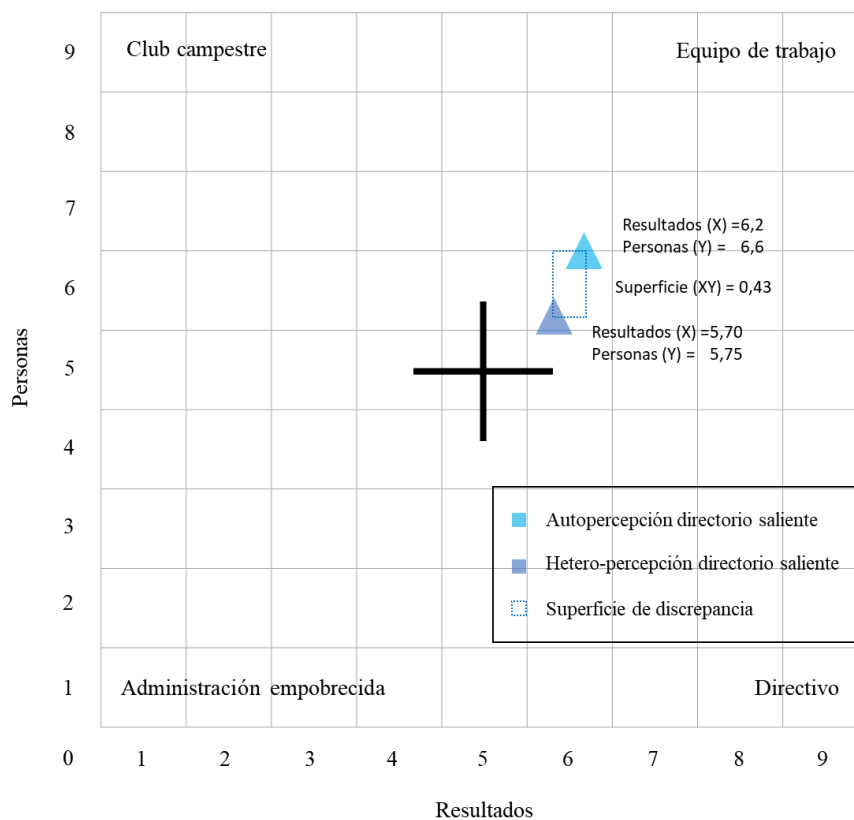
1. Encuesta a los integrantes del directorio saliente (todos pertenecientes a la Generación Baby Boomer) sobre su “Autopercepción” del estilo de liderazgo que han desempeñado durante los últimos años de su gestión.
2. Encuesta a los integrantes del directorio entrante (todos pertenecientes a la Generación X) sobre su “Autopercepción” del estilo de liderazgo que han desempeñado durante el primer año de su gestión.
3. Encuesta a la totalidad de los mandos medios (pertenecientes a la Generación Baby Boomer, Generación X y Millennials) sobre su “Heteropercepción” del estilo de liderazgo desempeñado por Directorio Saliente durante sus últimos cuatro años de gestión.
4. Encuesta a la totalidad de los mandos medios (pertenecientes a la Generación Baby Boomer, Generación X y Millennials) sobre su “Heteropercepción” del estilo de liderazgo desempeñado por Directorio Entrante durante el primer año de gestión.

En primer lugar, a través de la ponderación de cada colaborador, se obtuvieron las tendencias y discrepancias sobre los estilos de liderazgo aplicados en ambos directorios.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

La figura nro. 10 muestra la representación gráfica de la autopercepción del directorio saliente y la hetero-percepción de los mandos medios, junto con la superficie de discrepancia entre ambas. Permite identificar la posición de cada una en los cuadrantes de la Matriz.

Figura 10: Hetero-percepción de los colaboradores vs. Autopercepción del directorio saliente sobre el estilo de liderazgo desempeñado

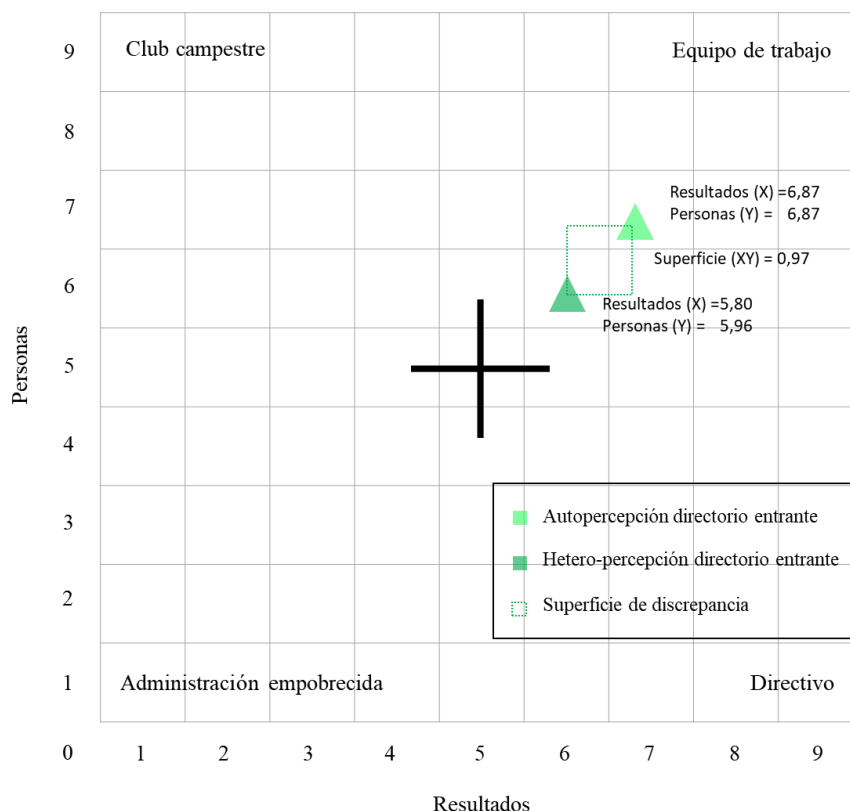


Fuente: Elaboración propia

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

La figura nro. 11 muestra la representación gráfica de la autopercepción del directorio entrante y la hetero-percepción de los mandos medios, junto con la superficie de discrepancia entre ambas. Permite identificar la posición de cada una en los cuadrantes de la Matriz.

Figura 11: Hetero-percepción de los colaboradores vs. Autopercepción del directorio entrante sobre el estilo de liderazgo desempeñado



Fuente: Elaboración propia

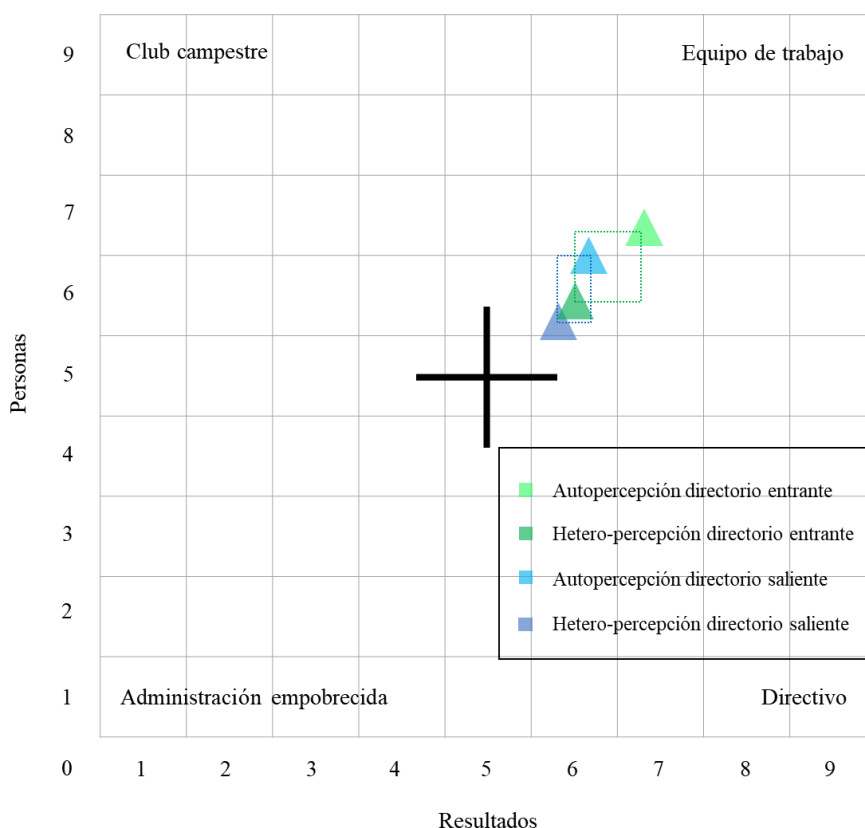
De acuerdo con la interpretación de las posiciones en la matriz, ambos directorios ejercían y ejercen estilos de liderazgo similares, mayormente orientados al trabajo en equipo, pero no en iguales magnitudes ni a través de las mismas herramientas. Predicaban y predicaban con el ejemplo positivo y se esfuerzan por fomentar un entorno de equipo en el que todos los miembros pueden progresar a nivel personal y profesional. Trabajaban y trabajan para fortalecer los vínculos entre diferentes sectores, persiguiendo la eficiencia y eficacia.

Se interesan proporcionalmente hacia a las personas (eje y) y a los resultados (eje x). No priorizan por demás un factor sobre el otro. Sin embargo, de acuerdo con la posición de los marcadores en la matriz, el directorio saliente tendía a dirigir a su/s equipo/s desde una

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. metodología levemente más directiva: más control, más procedimientos, reglas que cumplir e independencia hacia los demás.

La figura nro. 12 muestra la representación gráfica de las autopercepciones de los directorios y las hetero-percepciones de los mandos medios de forma comparativa. Permite distinguir las diferencias entre ambas de forma conjunta y simultánea.

Figura 12: Comparativa de estilos de liderazgo en ambos directorios



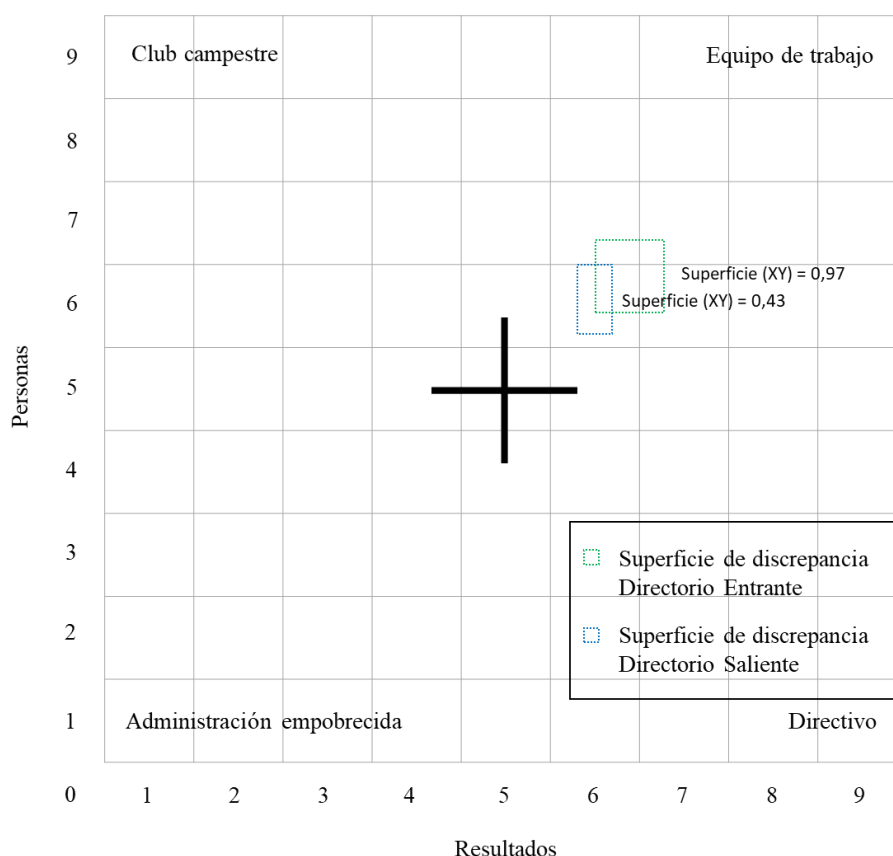
Fuente: Elaboración propia

El directorio entrante, cuyos miembros forman parte de la generación X, aplican un estilo de liderazgo más participativo. De acuerdo con su autopercepción, presentan mayor interés en las personas y en los resultados que el directorio saliente. Esta posición les permite visualizar al conjunto como un “todo”, donde no importa únicamente la eficiencia o el volumen de trabajo, sino que también les interesa el grado de compromiso de los colaboradores y el mantenimiento de las buenas condiciones de trabajo.

La hetero-percepción de los mandos medios resultó más cauta de acuerdo con las autopercepciones de ambos directorios, aunque acompañó ligeramente la tendencia de cada uno. El nuevo directorio obtuvo una mejor percepción en relación con la del directorio saliente.

Como podrá visualizarse a continuación en la figura nro. 13, la superficie total de discrepancia entre la hetero-percepción y la autopercepción es superior sobre el directorio entrante. El nivel de desarrollo de la inteligencia emocional y la diferencia de criterios y valores entre los miembros de cada directorio pueden propiciar el aumento o disminución de la superficie de discrepancia.

Figura 13: Cuadrícula Gerencial - Superficies de discrepancia entre hetero-percepción y autopercepción de los directorios



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de las calificaciones obtenidas en las afirmaciones de la Encuesta sobre estilos de liderazgo, se observa que existen algunas afirmaciones donde las diferencias proporcionales entre autopercepción y hetero-percepción fueron ligeramente inferiores. El interés por el *coaching* y supervisión de cronogramas de trabajo de cada directorio resultaron en factores con un mayor grado de coincidencia. El directorio saliente cuyos miembros pertenecen a la Generación Baby Boomer, no disfrutaba en mayor medida de tareas desafiantes y velaban por el correcto funcionamiento de sus equipos a través del cumplimiento de procedimientos estándar.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Tabla 2: Resultado de afirmación N.º 1, 3, 5, 6 y 7 en Encuesta de Estilo de Liderazgo según Cuadrícula Gerencial

Nº	Afirmación	Directorio	Autopercepción	Hetero-percepción	Discrepancia
1	Animo a mi equipo a participar a la hora de tomar decisiones e intento de poner en práctica sus ideas y sugerencias.	Saliente	3,00	3,25	7,69%
		Entrante	3,67	3,80	3,42%
3	Superviso de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.	Saliente	3,00	3,00	0,00%
		Entrante	4,00	3,60	-11,11%
5	Cuanto más desafiante es una tarea, más la disfruto.	Saliente	3,00	2,75	-9,09%
		Entrante	3,67	3,40	-7,84%
6	Animo a mis empleados a ser más creativos en su trabajo	Saliente	3,00	2,75	-9,09%
		Entrante	4,00	3,80	-5,26%
7	Al supervisar una tarea compleja hasta su finalización, me aseguro de tener en cuenta cada detalle.	Saliente	4,00	3,75	-6,67%
		Entrante	3,67	3,60	-1,94%

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento laboral y el acompañamiento hacia los colaboradores para mejorar el desempeño fueron los dos puntos donde hubo una mayor diferencia entre la hetero-percepción y autopercepción. Los mandos medios consideran que el directorio saliente priorizaba el rendimiento laboral y ofrecía un menor acompañamiento, mientras que, al contrario de la autopercepción del directorio entrante, consideraban que la exigencia en cuanto al rendimiento no era equivalente.

Tabla 3: Resultado de afirmación N.º 16 y 17 en Encuesta de Estilo de Liderazgo según Cuadrícula Gerencial

Nº	Afirmación	Directorio	Autopercepción	Hetero-percepción	Discrepancia
16	Nada es más importante que los colaboradores trabajen al máximo de sus capacidades.	Saliente	3,00	4,00	25,00%
		Entrante	4,67	3,00	-55,67%
17	Aconsejar a mis empleados para mejorar su desempeño o comportamiento resulta importante para mi.	Saliente	5,00	3,00	-66,67%
		Entrante	5,00	3,20	-56,25%

Fuente: Elaboración propia

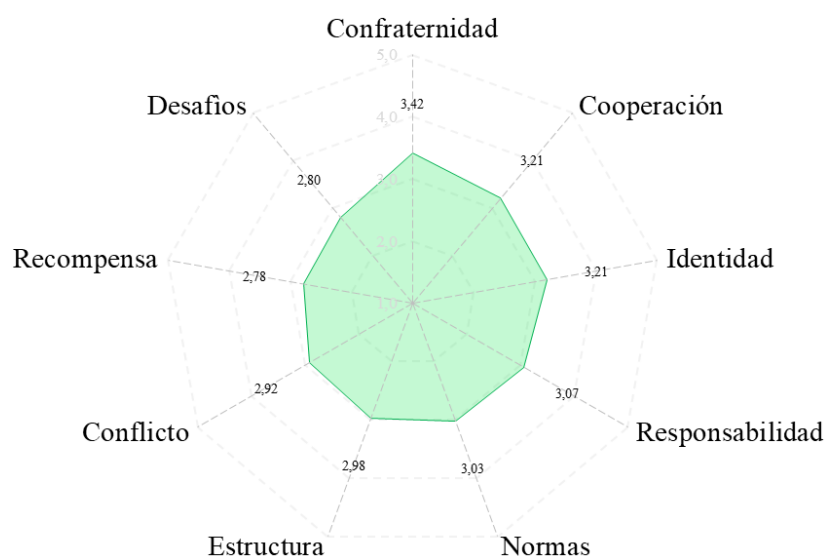
4.1.1 Resultados sobre el Clima Organizacional y su relación con los modelos de gestión

La encuesta sobre el clima organizacional permite medir el alcance o impacto del estilo de liderazgo ejercido por el nuevo directorio.

El gráfico radial del C.O. presentó algunas diferencias en las percepciones de sus dimensiones que pueden atribuirse, en parte, con la nueva dinámica de trabajo planteada, pero también dando continuidad a las buenas prácticas del directorio anterior. La confraternidad, cooperación, identidad y responsabilidad resultaron los puntos de mayor satisfacción, mientras que desafíos y recompensa como los puntos a desarrollar.

La figura nro. 14 muestra de forma gráfica y sintética la magnitud de satisfacción de los mandos medios relacionados con cada una de las dimensiones del instrumento desarrollado por Litwin y Stringer.

Figura 14: Gráfico de radar de Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

La confraternidad es una dimensión destacada de la organización. El compañerismo genuino prevalece entre los mandos medios. El estilo de liderazgo más participativo aplicado por el nuevo directorio intensifica el trabajo en equipo. A través de él, se fortalecen los vínculos entre los colaboradores y se disminuyen posibles tensiones entre los diferentes sectores. La afirmación nro. 28 (ver tabla nro. 4) fue una de las más ponderada (en promedio) de la encuesta.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Tabla 4: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 28, 29 y 31 de Clima Organizacional

Nº	Dimensión	Afirmación	Percepción
28	Confraternidad	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	3,8
29		En esta empresa se requiere poco esfuerzo para lograr buenos compañeros	3,5
31		En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal	3,5

Fuente: Elaboración propia

La cooperación, a diferencia de la confraternidad, se encuentra más relacionada con la asistencia de los pares ante inconvenientes en la operatoria diaria de cada sector. Hace énfasis sobre el apoyo mutuo para hallar soluciones que impacten de forma positiva a través de toda la organización y también tiene relación con el trabajo en equipo.

Tabla 5: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 33, 34, 35 y 36 de Clima Organizacional

Nº	Dimensión	Afirmación	Percepción
33	Cooperación	En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno	2,5
34		En esta empresa existe confianza entre el jefe y sus colaboradores	3,3
35		La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes	3,3
36		En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros	3,7

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, una dimensión clave para lograr una buena cooperación y que deriva, en parte, de la confraternidad, es la Identidad. Los resultados de la encuesta evidencian que los mandos medios han desarrollado un fuerte sentido de pertenencia hacia el grupo de trabajo y, en segundo lugar, hacia la organización. En este aspecto, consideran que no todos los colaboradores comparten la misma visión y misión que fue pensada y establecida originalmente.

Tabla 6: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 47, 48 y 49 de Clima Organizacional

Nº	Dimensión	Afirmación	Percepción
47	Identidad	Las personas están satisfechas de formar parte de la empresa	3,2
48		Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien	3,2
49		Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia la empresa	3,7

Fuente: Elaboración propia

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

La dimensión de responsabilidad mide la independencia de los mandos medios para poder tomar decisiones. El estilo más participativo propuesto en mayor medida por el nuevo directorio ha fomentado que cada colaborador adquiera mayor apropiación sobre la toma de decisiones derivando en un mayor control y seguimiento de estas a lo largo de todo el proceso por parte de cada uno.

Tabla 7: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 9, 10, 11 y 12 de Clima Organizacional

Nº	Dimensión	Afirmación	Percepción
9	Responsabilidad	En esta empresa hay mucha confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo	3,8
10		Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos	3,0
11		En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico	3,0
12		Para que un trabajo sea bien hecho, los jefes esperan que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa	3,5

Fuente: Elaboración propia

La estructura es una dimensión que ha quedado un poco relegada de acuerdo con las ponderaciones. Puede observarse que ambos directorios (saliente y entrante) no focalizaron ni focalizan esfuerzos para desarrollar planes de carrera, lo que deriva en una baja rotación de puestos y que, por lo tanto, puede impactar en la motivación de cada colaborador.

Tabla 8: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 8 y 33 de Clima Organizacional

Nº	Dimensión	Afirmación	Percepción
8	Estructura	Quienes dirigen la organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	2,3
33	Cooperación	En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno	2,5

Fuente: Elaboración propia

Las dimensiones de desafíos y recompensa han sido percibidas por parte de los mandos medios como los puntos más importantes a desarrollar. El grado de desafío y recompensa son cuestiones netamente organizacionales (no dependen de cada colaborador en sí). Si bien existió y existe gran identidad y compromiso en el pasado y presente, la falta de desafíos y recompensas pueden resultar en un inconveniente estratégico a mediano-largo plazo para el nuevo directorio.

La indecisión por la toma de riesgo en “innovación”, sumado a los planes de carrera inexistentes mencionados anteriormente en la dimensión de estructura, pueden deteriorar la capacidad de retener talentos de nuevas generaciones en la organización y reducir la eficiencia en los procesos.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Tabla 9: Resultados obtenidos en afirmaciones N.º 25 y 26 de Clima Organizacional

Nº	Dimensión	Afirmación	Percepción
25	Desafíos	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa	2,8
26		Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos	2,3

Fuente: Elaboración propia

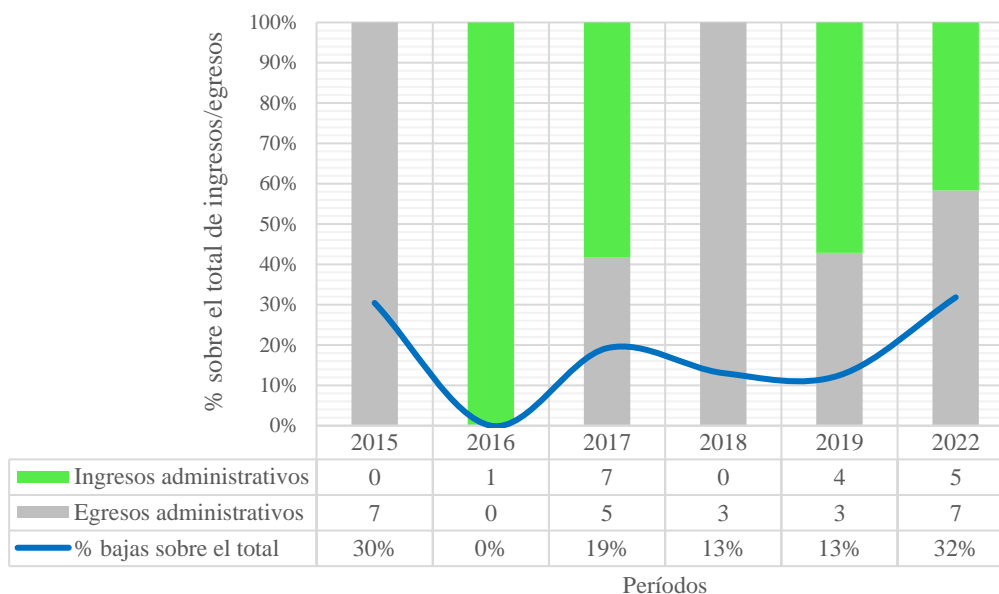
4.1.2 Rotación de personal

En la organización estudiada, se consideran colaboradores administrativos a profesionales que se encargan de labores relacionadas con ingeniería, tareas de facturación, pago a proveedores, gestión de proyectos, compras, RRHH y supervisión de obras. Los salarios constituyen gran parte de los costos fijos de la empresa.

Durante el período 2015-2019 que se corresponde con el directorio saliente, en total ingresaron 12 colaboradores y egresaron 17 (de forma voluntaria o a través de despidos). En el año 2022 (correspondiente al primer año de gestión del nuevo directorio) se produjeron 5 ingresos y 7 egresos (de los cuales la mayoría fueron voluntarios), superando el porcentaje de bajas sobre el total de colaboradores administrativos más alto obtenido en 2015 con el 32%.

A continuación, podrá observarse en la figura nro. 15 la evolución histórica de ingresos y egresos de personal administrativo perteneciente a la organización. Para llevar a cabo este gráfico, se ha recopilado la cantidad de empleados vigentes a través del análisis del formulario nro. 931 de AFIP desde enero 2015 a julio 2022 inclusive (los ejercicios contables de la organización se cierran y comienzan en el mes de agosto).

Figura 15: Gráfico sobre ingresos y egresos administrativos - Períodos 2015-19 y 2022



Fuente: Elaboración propia

Dicha situación pareciera ser contradictoria respecto del resultado de la encuesta de clima organizacional y sobre el estilo de liderazgo más participativo aplicado por el nuevo

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. directorio. Sin embargo, en este aspecto es importante aclarar que, en Argentina a partir del año 2022, la oferta laboral del mercado subió con relación a los años 2020 y 2021 producto del fin de la pandemia del Covid-19. Algunos colaboradores decidieron no arriesgarse a cambiar de trabajo durante el período de pandemia por lo que lo hicieron una vez que finalizó dicha situación.

El promedio de mano de obra directa (jornales) del período 2015-19 fue de aproximadamente 154 obreros, mientras que durante el año 2022 se redujo un 30% (108 obreros). Es importante aclarar que los niveles de facturación en dólares se mantuvieron similares a lo largo de todos los períodos estudiados.

La tabla nro. 10 muestra la evolución histórica de colaboradores, tanto administrativos como mano de obra directa y la razón entre ellos. Fue confeccionada a través de la recopilación de datos provenientes del formulario nro. 931 de AFIP (desde enero 2015 a julio 2022).

Tabla 10: Cantidad de colaboradores jornales y administrativos - Período 2015-19 y 2022

Plantel	2015	2016	2017	2018	2019	2022
Administrativos	23	24	26	23	24	22
Jornales	131	111	178	164	185	108
Total	154	135	204	187	209	130
Ratio de jornales por administrativos	6	5	7	7	8	5

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, el personal administrativo se mantuvo con pequeñas variaciones a lo largo del tiempo. El nuevo directorio trabajó en mejorar la estrategia de selección de nuevos clientes y servicios, priorizando en primer lugar a las condiciones financieras y, en segundo lugar, seleccionando compromisos donde sea menor la necesidad de mano de obra intensiva. Ese cambio de estrategia les permitió mejorar la productividad operativa dado que, como se mencionó anteriormente, los niveles de facturación se mantuvieron similares a lo largo de los períodos de estudio.

Otro de los factores importantes en la reducción de los jornales fue el incremento de la subcontratación de actividades operativas. El promedio de subcontratación del directorio saliente sobre el total de ventas fue de un 15,94% mientras que el del directorio entrante pasó a ser de un 16,33% sobre el total de ventas.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

La tabla nro. 11 muestra la evolución histórica de subcontratos sobre el importe total de ventas. Se llevó a cabo a través de dividir el importe total de ventas anual y el importe total abonado a subcontratistas proveniente del detalle de gastos (información requerida por el art. 64, 1, inc. B de la Ley 19550) de cada Balance Contable.

Tabla 11: Porcentaje de gastos de subcontratos sobre total de ventas

Concepto	Período contable						
	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 15-19	2022
Subcontratistas	19,37%	17,04%	19,65%	12,95%	10,68%	15,94%	16,33%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la relación de jornales por cada colaborador administrativo se redujo (en los años 2017 a 2019 era de aproximadamente 1 administrativo por cada 7 jornales, mientras que en 2022 fue de 1 administrativo por cada 5 jornales). Esto quiere decir que, si bien se han seleccionado trabajos donde se requiere menor cantidad de mano de obra intensiva, no se han focalizado esfuerzos en evolucionar los procesos administrativos internos.

4.1.3 Resultados sobre la gestión de materiales

La tabla nro. 12 de resultados sobre la gestión de materiales fue confeccionada a través de la recopilación histórica de inventarios y los costos de mercadería vendida correspondientes a los ejercicios contables de 2015 a 2019 y 2022.

Puede observarse, a través de la interpretación de los valores obtenidos en la rotación de inventarios o stocks, una reducción de los días que demoran los materiales desde que son adquiridos hasta que son despachados de los depósitos.

Tabla 12: Rotación de inventarios en días – Período 2015-19 y 2022

Concepto	Prom 15-19	2022
Rotación de inventarios (en días)	13,01	7,52

Fuente: Elaboración propia

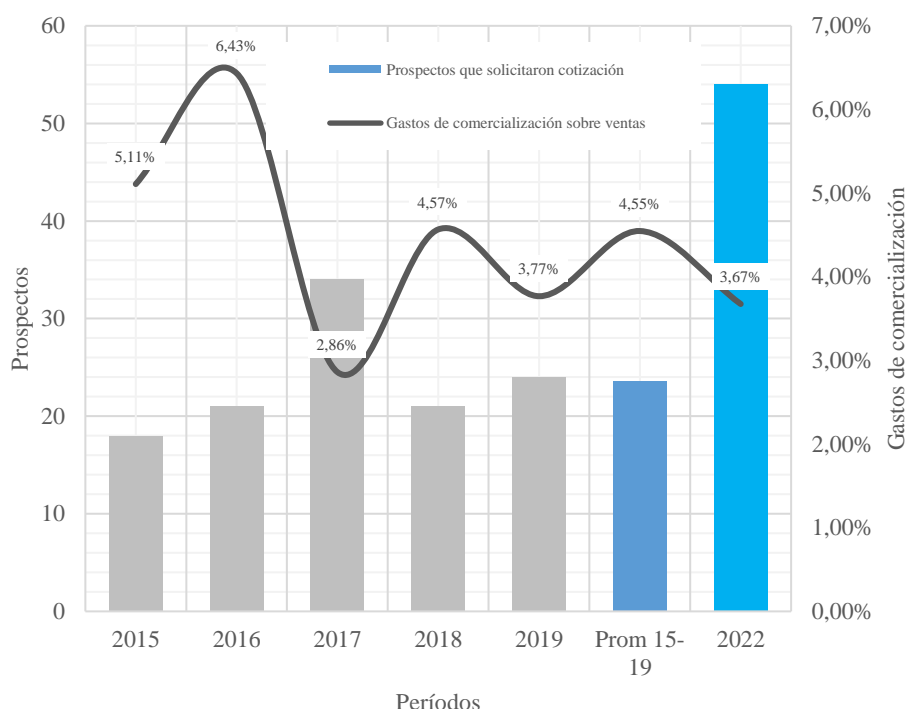
La causa raíz de esta mejora sustancial, fue producto del cambio de estrategia comercial adoptado por el nuevo directorio. La presencia de una generación más joven, adaptada y familiarizada a nuevas tecnologías de comunicación permitió incrementar la cantidad de prospectos a través de entornos digitales: han aumentado la presencia en redes sociales profesionales como LinkedIn y han invertido en publicidad a través de email-marketing.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Anteriormente, los integrantes del Directorio Saliente, pertenecientes a la Generación Baby Boomer, contactaban a determinados prospectos por teléfono y enviaban carpetas físicas impresas a los domicilios para que los tuvieran en cuenta en proyectos relacionados con la construcción.

En la figura nro. 16, puede observarse la evolución histórica relacionada con la cantidad de prospectos que han solicitado cotización a la empresa y el porcentaje de gastos de comercialización sobre el total de ventas anuales. Este enfoque de seguimiento fue desarrollado para este trabajo, a través de información proveniente del sector de licitaciones y al cruce con los gastos de comercialización detallados en los balances contables.

Figura 16: Gráfico de cotizaciones y prospectos – Período 2015-19 y 2022



Fuente: Elaboración propia

La mayor presencia en medios digitales les permitió estar en los momentos justos donde los prospectos requerían de soluciones constructivas. Además, este esfuerzo les permitió reducir un 1,12% a los gastos de comercialización (3,67% respecto del total de ventas en el período 2022, mientras que el promedio del 2015-19 era de 4,55%).

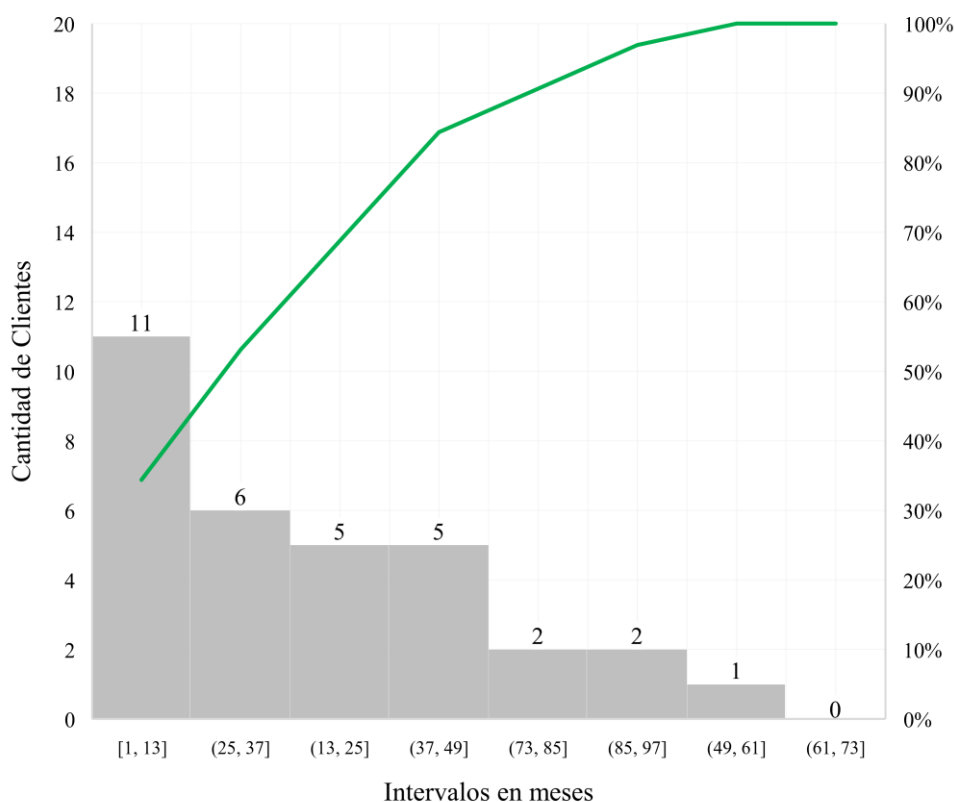
Aumentando la cantidad de prospectos y garantizando la continuidad de algunos de sus clientes más importantes, la organización pudo seleccionar aquellos trabajos que eran más convenientes con la nueva estrategia.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Como podrá visualizarse a continuación, la empresa históricamente focalizó sus esfuerzos, no solo para realizar las obras con un alto grado de compromiso y responsabilidad, sino que también para convertirse en un aliado estratégico de sus Clientes más importantes. Alrededor del 30% del total de Clientes, alcanzó un ciclo de vida que varió entre 1 y 13 meses, mientras que el 70% restante, logró mantenerse entre 25 y 61 meses.

La figura nro. 17 fue confeccionada a través de un análisis de la facturación emitida por la organización desde el año 2015 al 2022. Se listaron todas las razones sociales (Clientes) y fijaron las fechas de la primer y última factura respectivamente (obteniendo el tiempo de vigencia). Por otro lado, se encontraban los clientes en curso. A través de la combinación entre ambas informaciones, pudo llevarse a cabo el gráfico Pareto.

Figura 17: Gráfico Pareto de representación del ciclo de vida de los Clientes en meses - Período 2015 - 2022



Fuente: Elaboración propia

Los nuevos Clientes, generados a partir del cambio de estrategia comercial, requerían de plazos menores para comenzar y llevar a cabo las obras. El nuevo directorio trabajó en mejorar la operatoria relacionada con los materiales, reducir los tiempos entre que se realizaban los pedidos de material al sector de compras y que los mismos eran entregados en las diferentes

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. obras. Esta situación fue percibida por los mandos medios de acuerdo con la afirmación nro. 3 de la Cuadrícula Gerencial.

Tabla 13: Resultados obtenidos en afirmación N.º 3 de Cuadrícula Gerencial

Nº	Afirmación	Directorio	Autopercepción	Hetero-percepción	Discrepancia
3	Superviso de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.	Saliente	3,00	3,00	0,00%
		Entrante	4,00	3,60	-11,11%

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Resultados sobre Finanzas y Rentabilidad

La tabla nro. 14 de resultados sobre solvencia y liquidez fue confeccionada a través de la recopilación histórica de los valores del activo, pasivo y disponibilidades correspondientes a los ejercicios contables de 2015 a 2019 y 2022. Muestra la evolución histórica de los índices de solvencia y liquidez.

Tabla 14: Indicadores financieros de Solvencia y Liquidez

Indicador	Períodos contables						
	2015	2016	2017	2018	2019	Prom. 15-19	2022
Solvencia	1,38	1,41	1,70	1,62	1,95	1,61	1,92
Liquidez corriente	1,47	1,73	2,00	1,62	2,08	1,78	2,11
Liquidez ácida	0,99	1,06	1,27	0,94	1,35	1,12	1,41

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, ambos directorios han trabajado fuertemente para lograr buena capacidad de respuesta ante obligaciones financieras de corto, mediano y largo plazo. Garantizar la viabilidad económica y financiera de la empresa resultó y resulta en una importante tarea para ellos dado el contexto macroeconómico del país durante las últimas décadas.

Disponer de un alto nivel de solvencia le otorga a la empresa la posibilidad de acceder a mejores tasas y condiciones de financiación, ya que las entidades bancarias asumen que los agentes solventes tienen un menor riesgo de impago de sus préstamos.

La inflación es un fenómeno monetario multicausal que se repite sistemáticamente de forma creciente en Argentina. Deteriora poco a poco la competitividad interna-externa y genera inequidad en precios e ingresos. Como solución paliativa, las Pymes orientadas a labores de

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. construcción, han podido subsistir gracias a la disminución en los plazos de cobro y una mejor utilización de los recursos humanos y físicos.

El directorio entrante logró incrementar el índice de liquidez corriente y ácida a través del cambio de estrategia comercial durante los procesos de licitación (ver capítulo 4.1.3), principalmente con sus nuevos clientes. En los nuevos contratos comenzaron a aceptarse medios de pago más modernos como cheques digitales (*e-cheq*) que podían descontarse ¹⁸ más rápidamente y en otros casos, se propusieron plazos de pago que no superaran los 15 días.

Al igual que ocurre con la distribución de cargas en una estructura civil, en una red de indicadores, un indicador puede traccionar y comprimir a otros. El aumento en la liquidez (corriente y ácida) le otorgó la posibilidad a la organización de disminuir la rotación de pagos a proveedores, obteniendo importantes descuentos y bonificaciones por pronto pago. Se observa una diferencia sustancial de casi 60 días entre el promedio de rotación de pagos del período 2015-2019 y el del año 2022.

La tabla nro. 15 muestra la evolución histórica relacionada con los índices de rotación. Se llevó a cabo a través de la recopilación de los valores obtenidos en Ventas, Cuentas por Pagar, Créditos por ventas y Costos de mercadería vendida.

Tabla 15: Detalle de indicadores de rotación

Indicador	Períodos contables						
	2015	2016	2017	2018	2019	Prom. 15-19	2022
Rotación de créditos (en días)	31,12	39,82	12,03	46,09	6,28	27,07	8,60
Rotación de inventarios (en días)	6,73	12,24	13,96	15,36	16,74	13,01	7,52
Rotación de pagos (en días)	86,30	94,78	76,13	97,97	36,11	78,26	17,45
Rotación combinada (en días)	-48,45	-42,72	-50,13	-36,52	-13,08	-38,18	-1,33

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad sobre los activos debe analizarse a lo largo del tiempo. Las fluctuaciones de la rentabilidad sobre activos se debieron principalmente a endeudamientos y desendeudamientos periódicos de corto y largo plazo que impactaron en las distintas utilidades, según pudo visualizarse en los balances.

¹⁸ Es un proceso mediante el cual, el titular de un cheque a plazo puede solicitarle al Banco que adelante el pago de este. Dependiendo de los acuerdos comerciales que posea cada organización con sus bancos, la tasa de interés por descontar cheques puede variar.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

La tabla nro. 16 muestra la evolución histórica relacionada con el endeudamiento. Se llevó a cabo a través de la recopilación de los valores obtenidos del pasivo y patrimonio neto durante los ejercicios contables del año 2015 al 2019 y 2022.

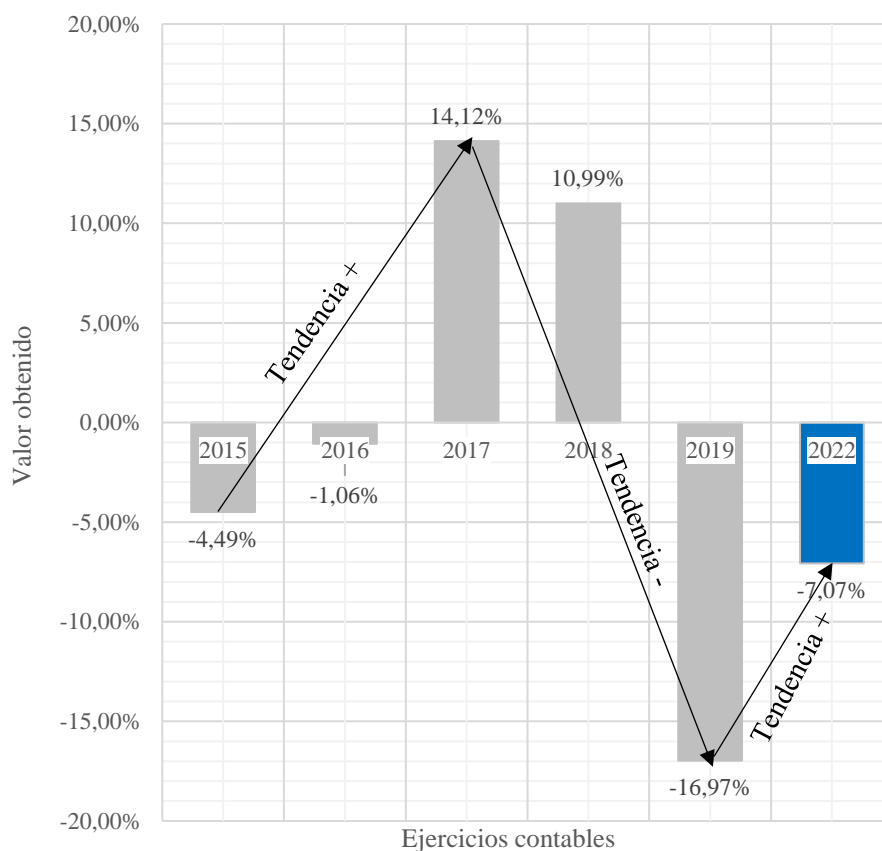
Tabla 16: Detalle de indicador de endeudamiento o "Leverage"

Indicador	Períodos contables					Prom 15-19	2022
	2015	2016	2017	2018	2019		
Leverage	2,65	2,46	1,44	1,60	1,05	1,84	1,08

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, a través de la interpretación de la figura nro. 18, puede distinguirse una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los activos de la organización nuevamente a partir del período 2022. El directorio entrante regularizó, entre otros, deudas bancarias corrientes y deudas fiscales no corrientes (a través de planes de facilidades de AFIP), manteniendo casi invariable el activo total.

Figura 18: Gráfico histórico de rentabilidad sobre activos (ROA) - Período 2015 a 2019 y 2022



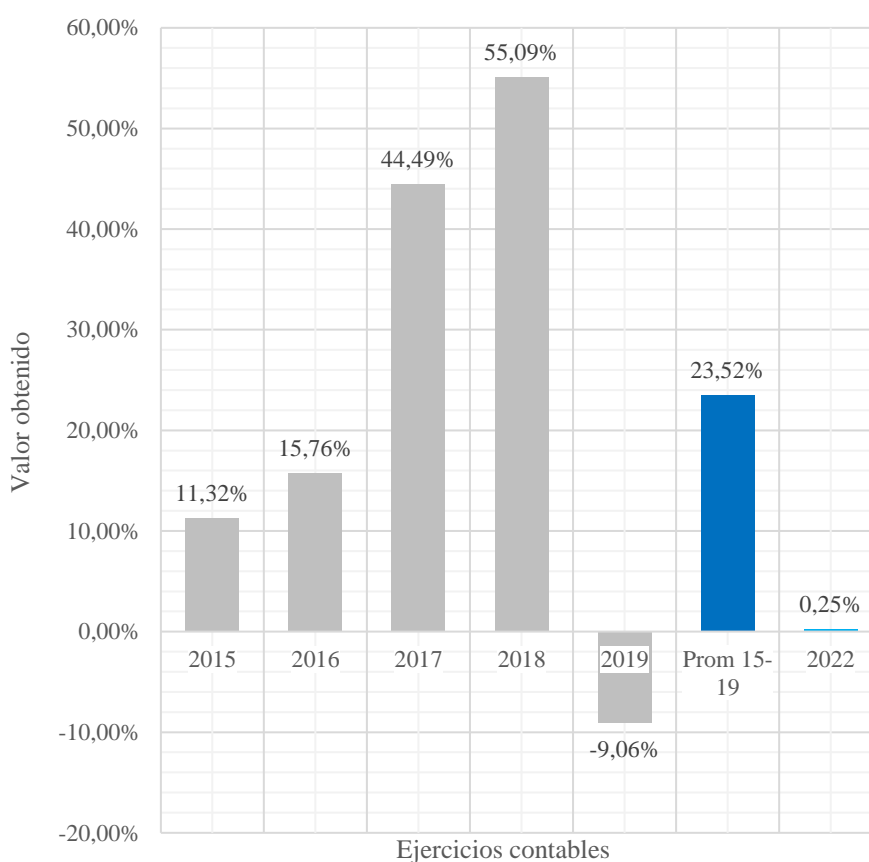
Fuente: Elaboración propia

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Como puede observarse a través de la figura nro. 20, los resultados de rentabilidad sobre el capital propio (ROE) fueron inferiores al promedio 2015-19. Esta situación se debió a varios aspectos. Por un lado, al pago de deudas fiscales y bancarias que afectaron las utilidades, y por el otro, a la baja de terrenos y edificios que eran propiedad de los socios fundadores y a una actualización por inflación de los demás bienes de la organización.

La figura nro. 19 muestra la evolución histórica de la rentabilidad sobre el capital propio. Se confeccionó a través de la recopilación de las utilidades netas y valores de patrimonio neto a lo largo de los ejercicios contables correspondientes a los períodos 2015 – 2019 y 2022.

Figura 19: Gráfico histórico de rentabilidad sobre capital propio (ROE) - Período 2015 a 2019 y 2022



Fuente: elaboración propia

Capítulo V

Conclusiones, recomendaciones y próximos abordajes posibles

En la agenda social actual, el tema de diversidad, y más precisamente la diversidad generacional en las empresas, se ha tornado muy importante dado que puede impactar en la toma de decisiones estratégicas de los altos mandos, aportando distintas miradas en el aprovechamiento de oportunidades.

En Argentina, el contexto económico se torna cada vez más influyente para la obtención de resultados en las organizaciones. La alta inflación, restricciones en la adquisición de materiales, los diferentes tipos de cambio y políticas contradictorias obligan a los directivos a ser extremadamente flexibles para poder seguir subsistiendo en el mercado sin perder algo de competitividad.

En el caso particular analizado, la sucesión del directorio fundador por un nuevo directorio conformado por una generación más reciente ha ofrecido la oportunidad de comparar el impacto de este cambio en el estilo de liderazgo, el clima organizacional y distintos indicadores e índices económico financieros.

Los integrantes del directorio saliente aún conservan poder de decisión e influencia sana pese a que el nuevo directorio es el responsable final de todas las decisiones ejecutivas de la organización. El nuevo directorio actualmente oficia de “puente” entre la gestión anterior y su propia gestión, aprovechando los distintos enfoques.

Resultaría aventurado afirmar fehacientemente, en este caso, que la diversidad en la toma de decisiones y el cambio generacional en el directorio de la empresa constructora permitió mejorar los indicadores relacionados con el aprovechamiento de recursos humanos, materiales o financieros. Sin embargo, se ha podido comprobar que ciertos aspectos sí han cambiado y mejorado con respecto a de la dirección anterior.

Si bien no puede establecerse una relación causal entre el cambio generacional y el desempeño organizacional, se puede identificar que las generaciones que actualmente forman parte del mercado laboral están más acostumbradas a vivir en un entorno digital y esta situación se va a incrementar con el paso de los años.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

En el presente caso de estudio, el aprovechamiento de nuevas tecnologías de comunicación ha permitido generar oportunidades de mejora en la relación con los distintos actores: clientes, proveedores, entidades financieras.

En la estrategia comercial, se ha incrementado el alcance y frecuencia de las publicidades, permitiendo también que la organización esté más presente en el día a día de los prospectos a costos más asequibles.

Utilizar herramientas digitales para la captación de nuevos prospectos fue una decisión acertada dado que les permitió incrementar el “abanico” de opciones y seleccionar aquellos proyectos más convenientes de acuerdo con la situación actual del rubro. Trabajar en brindar una respuesta más rápida para el comienzo y finalización de obras también les facilitó obtener mejores condiciones comerciales.

Como se mencionó anteriormente en el capítulo 4.1.4, hay ciertos indicadores que pueden apalancar o comprimir a otros. Por ejemplo, en consonancia con el párrafo anterior, el nuevo directorio ha podido mejorar los plazos de comienzo y finalización de obras, a través de aumentar el índice de liquidez. En un entorno de alta inflación, han logrado ubicarse en una posición más beneficiosa ante la posibilidad de poder negociar mejores plazos de entrega de materiales y servicios a sus proveedores.

El directorio entrante trabajó fuertemente en continuar la labor de mantener las finanzas en valores saludables, pero lo hizo a través de metodologías más actuales, dado que el contexto cambió. Fueron disruptivos en el rubro.

En cuanto al desempeño de los nuevos directores en su rol de líderes hacia dentro de la organización, la buena predisposición y franqueza de los colaboradores que participaron en las encuestas de estilo de liderazgo y clima organizacional fue muy importante para obtener conclusiones más certeras. Las respuestas resultaron sumamente consistentes entre ambas herramientas, a pesar de ser dos métodos que a priori, no fueron originalmente desarrollados para realizarse en conjunto y resultaron ser complementarios.

Los nuevos directores asumieron los riesgos que conlleva ejercer un estilo de liderazgo más participativo y orientado al trabajo en equipo. Los colaboradores percibieron el nuevo enfoque y lo valoraron positivamente.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Las percepciones positivas de confraternidad, cooperación y responsabilidad de los mandos medios pueden ser resultado, en parte, del ambiente colaborativo y trabajo en equipo promovido por el directorio, según la Encuesta de Estilos de Liderazgo.

Teniendo en cuenta de manera integrada los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional, se podría explorar la posibilidad de que el foco exclusivo en el desempeño grupal pueda generar en los colaboradores una mayor lealtad al grupo de trabajo que a la organización en sí. Asimismo, se podría explorar si el foco en el desempeño grupal puede deslucir el desempeño individual si no es bien gestionado por los líderes.

Dos de las dimensiones de la encuesta de clima que fueron menos ponderadas estaban relacionadas con la propuesta de desafíos de desarrollo individual y el otorgamiento de recompensas como reconocimiento a la contribución individual. Ambas dimensiones son netamente organizacionales (no dependen de los colaboradores en sí) y es algo en lo que el nuevo directorio podría trabajar a futuro.

Por lo tanto, se considera que existen algunas oportunidades de mejora para el nuevo directorio, relacionadas principalmente con la toma de decisiones estratégicas de mediano/largo plazo y al desarrollo de la inteligencia emocional que les posibilite comprender las motivaciones de las nuevas generaciones y diseñar propuestas adecuadas.

Las generaciones que forman parte de la fuerza laboral actual, acostumbrados al cambio constante, podrían requerir de nuevos desafíos para mantener la motivación buscando oportunidades crecientes de desarrollo y participación. Los mandos ejecutivos deben desarrollar una capacidad de adaptación e innovación constante para capitalizar este dinamismo en favor del negocio.

Ser capaces de alinear las motivaciones personales de cada colaborador con la visión de la empresa, podría garantizarle al nuevo directorio continuidad a lo largo de los años, así como una sostenida posición de liderazgo en el mercado. Desarrollar una política de planes de carrera puede aportar a la causa y ser un horizonte para que los colaboradores sigan desarrollándose a futuro dentro de la misma organización.

Como se ha mencionado anteriormente, al tratarse de un estudio del tipo descriptivo y exploratorio, la mejora en varios indicadores no puede atribuirse únicamente al cambio y diversidad generacional en el directorio. Es decir que, no puede demostrarse que exista una relación causal entre la incorporación de nuevas generaciones a nivel directivo y el mejor

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso. desempeño organizacional. Esta situación podría abordarse en un futuro a través de un estudio del tipo explicativo. Es probable que la incorporación de nuevas generaciones promueva y facilite la adaptación al cambio y la innovación, a través de una mayor participación y asunción de riesgos.

El contexto VUCA se da en todas las industrias y en todas las partes del mundo. Negar esta situación sería contraproducente bajo cualquier punto de vista. Si bien las motivaciones de las personas pueden ser afectadas por las diferentes fases de vida que se encuentran atravesando, hoy en día, ser extremadamente conservador en los negocios “no es negocio”.

Capítulo VI

Referencias y Bibliografía

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de investigación en ciencias sociales*. Montevideo, Uruguay: Universidad Nacional de la República de Uruguay.
- BBVA. (8 de 8 de 2022). <https://www.bbva.com>. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-solvencia-financiera-y-como-se-puede-calcular/>
- Belacín, M., & Arnoletto, M. (2019). *Panorama de las empresas en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Producción y Trabajo.
- Bizneo Blog. (26 de 01 de 2023). <https://www.bizneo.com>. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/clima-organizacional/>
- Boston Univesity Medical Campus. (18 de 01 de 2023). <https://www.bumc.bu.edu/>. Obtenido de <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf>
- Cabrera, R., & González, J. (2008). *Plan de sucesión en empresas familiares: Garantizando la continuidad del negocio*. México: KPMG Cárdenas Dosal S.C.
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional. *Revista de trabajo social*, 10.
- DiBartolomeo, M. (1 de 5 de 2022). <https://pmmagazine.net/>. Obtenido de <https://pmmagazine.net/edition/2022-05/What-is-VUCA-Prime-by-Milvio-DiBartolomeo/>
- Enciclopedia Económica. (18 de 1 de 2023). <https://enciclopediaeconomica.com>. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-estratificado/>
- Forbes, R. (5 de 11 de 2019). www.forbes.com.mx. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Franco, L. S. (2021). *Análisis de la mortalidad en empresas argentinas*. Ciudad de Buenos Aires: Universidad del Salvador.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Asunción, Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona.
- Garcés, C. (2019). *Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa Disgrata*. Ambato, Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- Gialdino, I. V. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.
- Gibson. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Mcgraw Hill.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Argentina: Plaza & Janes.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

- IERIC. (14 de 03 de 2023). *www.ieric.org.ar*. Obtenido de <https://www.ieric.org.ar/estadistica/estadisticas-propias/>
- Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. (2002). *Revista Psicodidáctica de la Univesidad del País Vasco, España*, 7-11.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración - Una perspectiva global y empresarial*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (1992). *Una fuerza para el cambio*. Buenos Aires: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Lazzati, S. (1995). *Anatomía de la organización*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Machi.
- Lazzati, S. (1995). *Claves en la decisión de la empresa: Método y participación*. Buenos Aires, Argentina: Editoriales Macchi.
- Lazzati, S. (2015). *Competencias, cambio y coaching*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Mannheim, K. (1928). *The problems of generations*. Londres, Inglaterra: Paul Kecskeменти.
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Molina, A., & Soler, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *Revista de investigación*, 12.
- Morales, A. A. (2020). *Metodología de investigación en las ciencias empresariales*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Nilda, C. (2009). *Características generacionales y sus valores. Su impacto en lo laboral*. Valencia, Venezuela: Observatorio laboral Revista Venezolana.
- Page, M. (2022). Estudio de remuneración Argentina & Uruguay. Buenos Aires, Argentina.
- Pledger, K. (31 de Julio de 2017). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2017/07/every-generation-wants-meaningful-work-but-thinks-other-age-groups-are-in-it-for-the-money>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Distrito Federal, México: Pearson Educación de México SA.
- Rubio, I., & Pons, J. (2019). *Lean construction y la planificación colaborativa*. España: Consejo General de la Arquitectura Técnica de España.
- Ruffier, J. (1998). *La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Lumen.
- Santoro. (2006). *El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Serbia, J. M. (2007). *Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Sociales.

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

Soriano, R. R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. DF, México: Plaza y Valdéz S.A.

Capítulo VII

Apéndices / Anexos

7.1 Encuesta de Cuadrícula Gerencial

7.1.1 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada al Directorio Saliente:

Encuesta sobre liderazgo - Directorio saliente

A continuación se muestra una lista de afirmaciones sobre el comportamiento del liderazgo. Lea cada una con cuidado y luego, utilizando una escala que va del 0 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), decida hasta qué punto aplica realmente a usted. Para obtener los mejores resultados, responda con la mayor sinceridad posible. Las respuestas son de carácter confidencial y solo serán procesadas con fines estadísticos.

1. Indique su edad

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

2. Indique su antigüedad en la organización

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 2 años o menos
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

3. 1 de 18) Animo a mi equipo a participar a la hora de tomar decisiones e intento de poner en práctica sus ideas y sugerencias.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

4. 2 de 18) Nada es más importante que lograr una meta o tarea.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

5. 3 de 18) Superviso de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

6. 4 de 18) Disfruto entrenar a la gente en nuevas tareas y procedimientos.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7. 5 de 18) Cuanto más desafiante es una tarea, más la disfruto.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

8. 6 de 18) Animo a mis empleados a ser creativos en su trabajo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

9. 7 de 18) Al supervisar una tarea compleja hasta su finalización, me aseguro de tener en cuenta cada detalle.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

10. 8 de 18) Me resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

11. 9 de 18) Disfruto leyendo artículos, libros y revistas sobre capacitación, liderazgo y psicología; y luego poner en acción lo que he leído.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

12. 10 de 18) Al corregir errores, no me preocupo por poner en peligro las relaciones.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

13. 11 de 18) Administro mi tiempo de manera muy eficiente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

14. 12 de 18) Disfruto explicando las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a mis colaboradores.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

15. 13 de 18) Dividir grandes proyectos en tareas más simples resulta importante para mí.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

16. 14 de 18) Nada es más importante que construir un gran equipo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

17. 15 de 18) Disfruto analizando problemas.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

18. 16 de 18) Nada es más importante que los colaboradores trabajen al máximo de sus capacidades.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

19. 17 de 18) Aconsejar a mis empleados para mejorar su desempeño o comportamiento resulta importante para mí.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

20. 18 de 18) Disfruto leyendo artículos, libros y revistas especializadas sobre mi profesión; y luego implementar los nuevos procedimientos que he aprendido.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7.1.2 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada al Directorio Entrante:

Encuesta sobre liderazgo - Nuevo Directorio

A continuación se muestra una lista de afirmaciones sobre el comportamiento del liderazgo. Lea cada una con cuidado y luego, utilizando una escala que va del 0 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), decida hasta qué punto aplica realmente a usted. Para obtener los mejores resultados, responda con la mayor sinceridad posible. Las respuestas son de carácter confidencial y solo serán procesadas con fines estadísticos.

1. Indique su edad

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

2. Indique su antigüedad en la organización

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 2 años o menos
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

3. 1 de 18) Animo a mi equipo a participar a la hora de tomar decisiones e intento de poner en práctica sus ideas y sugerencias.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

4. 2 de 18) Nada es más importante que lograr una meta o tarea.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

5. 3 de 18) Superviso de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

6. 4 de 18) Disfruto entrenar a la gente en nuevas tareas y procedimientos.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7. 5 de 18) Cuanto más desafiante es una tarea, más la disfruto.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

8. 6 de 18) Animo a mis empleados a ser creativos en su trabajo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

9. 7 de 18) Al supervisar una tarea compleja hasta su finalización, me aseguro de tener en cuenta cada detalle.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

10. 8 de 18) Me resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

11. 9 de 18) Disfruto leyendo artículos, libros y revistas sobre capacitación, liderazgo y psicología; y luego poner en acción lo que he leído.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

12. 10 de 18) Al corregir errores, no me preocupo por poner en peligro las relaciones.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

13. 11 de 18) Administro mi tiempo de manera muy eficiente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

14. 12 de 18) Disfruto explicando las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a mis colaboradores.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

15. 13 de 18) Dividir grandes proyectos en tareas más simples resulta importante para mí.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

16. 14 de 18) Nada es más importante que construir un gran equipo.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

17. 15 de 18) Disfruto analizando problemas.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

18. 16 de 18) Nada es más importante que los colaboradores trabajen al máximo de sus capacidades.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

19. 17 de 18) Aconsejar a mis empleados para mejorar su desempeño o comportamiento resulta importante para mí.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

20. 18 de 18) Disfruto leyendo artículos, libros y revistas especializadas sobre mi profesión; y luego implementar los nuevos procedimientos que he aprendido.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7.1.3 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada a los Mandos Medios sobre la gestión del Directorio Saliente:

Encuesta sobre liderazgo - Directorio saliente - Jefaturas

A continuación se muestra una lista de afirmaciones sobre el estilo de liderazgo del Directorio saliente. Lea cada una con cuidado y luego, utilizando una escala que va del 0 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), decida hasta qué punto aplica al estilo de liderazgo del Directorio saliente. Para obtener los mejores resultados, responda con la mayor sinceridad posible. Las respuestas son de carácter confidencial y solo serán procesadas con fines estadísticos.

1. Indique su edad

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

2. Indique su antigüedad en la organización

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 2 años o menos
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

3. 1 de 18) Animaban a sus equipos a participar a la hora de tomar decisiones e intentaban poner en práctica sus ideas y sugerencias. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

4. 2 de 18) Consideraban que nada era más importante que lograr una meta o tarea. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

5. 3 de 18) Supervisaban de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto fuera finalizada a tiempo. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

6. 4 de 18) Disfrutaban de entrenar a la gente en nuevas tareas y procedimientos. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7. 5 de 18) Cuanto más desafiante era una tarea, más la disfrutaban. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

8. 6 de 18) Animaban a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

9. 7 de 18) Supervisaban una tarea compleja hasta su finalización, se aseguraban de tener en cuenta cada detalle. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

10. 8 de 18) Les resultaba fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

11. 9 de 18) Disfrutaban leyendo artículos, libros y revistas sobre capacitación, liderazgo y psicología; y luego poner en acción lo que habían leído. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

12. 10 de 18) Al corregir errores, no se preocupaban por poner en peligro las relaciones. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

13. 11 de 18) Administraban el tiempo de manera muy eficiente. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

14. 12 de 18) Disfrutaban explicando las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a sus colaboradores. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

15. 13 de 18) Dividir grandes proyectos en tareas más simples resultaba importante para ellos. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

16. 14 de 18) Consideraban que nada era más importante que construir un gran equipo. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

17. 15 de 18) Disfrutaban analizando problemas. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

18. 16 de 18) Consideraban importante que los colaboradores trabajen al máximo de sus capacidades. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

19. 17 de 18) Aconsejaban a sus colaboradores para mejorar su desempeño o comportamiento. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

20. 18 de 18) Disfrutaban leyendo artículos, libros y revistas especializadas sobre su profesión; y luego implementar los nuevos procedimientos que habían aprendido. Evaluar al Directorio saliente.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7.1.4 Encuesta de Cuadrícula Gerencial enviada a los Mandos Medios sobre la gestión del Directorio Entrante:

Encuesta sobre liderazgo - Nuevo Directorio - Jefaturas

A continuación se muestra una lista de afirmaciones sobre el estilo de liderazgo del Nuevo Directorio. Lea cada una con cuidado y luego, utilizando una escala que va del 0 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), decida hasta qué punto aplica al estilo de liderazgo del Nuevo Directorio. Para obtener los mejores resultados, responda con la mayor sinceridad posible. Las respuestas son de carácter confidencial y solo serán procesadas con fines estadísticos.

1. Indique su edad

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

2. Indique su antigüedad en la organización

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 2 años o menos
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

3. 1 de 18) Animar a sus equipos a participar a la hora de tomar decisiones e intentar de poner en práctica sus ideas y sugerencias. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

4. 2 de 18) Consideran que lo más importante es lograr una meta o tarea. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

5. 3 de 18) Supervisan de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

6. 4 de 18) Disfrutan entrenando a la gente en nuevas tareas y procedimientos. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7. 5 de 18) Disfrutan trabajar en proyectos desafiantes. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

8. 6 de 18) Animan a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

9. 7 de 18) Al supervisar una tarea compleja hasta su finalización, se aseguran de tener en cuenta cada detalle. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

10. 8 de 18) Les resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

11. 9 de 18) Disfrutan leyendo artículos, libros y revistas sobre capacitación, liderazgo y psicología; y luego poner en acción lo que han leído. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

12. 10 de 18) Al corregir errores, no se preocupan por poner en peligro las relaciones. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

13. 11 de 18) Administran su tiempo de manera muy eficiente. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

14. 12 de 18) Disfrutan explicando las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a sus colaboradores. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

15. 13 de 18) Consideran que es importante dividir grandes proyectos en tareas más simples. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

16. 14 de 18) Consideran que nada es más importante que construir un gran equipo. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

17. 15 de 18) Disfrutan analizando problemas. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

18. 16 de 18) Consideran que nada es más importante que los colaboradores trabajen al máximo de sus capacidades. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

19. 17 de 18) Aconsejan a sus colaboradores para mejorar su desempeño o comportamiento. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

20. 18 de 18) Disfrutan leyendo artículos, libros y revistas especializadas sobre mi profesión; y luego implementar los nuevos procedimientos que han aprendido. Evaluar al Nuevo Directorio.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7.1.5 Resultados obtenidos de la encuesta de Cuadrícula Gerencial:

Nº	Afirmación	Directorio	Autopercepción	Hetero-percepción	Discrepancia
1	Animo a mi equipo a participar a la hora de tomar decisiones e intento de poner en práctica sus ideas y sugerencias.	Saliente	3,00	3,25	7,69%
		Entrante	3,67	3,80	3,42%
2	Nada es más importante que lograr una meta o tarea.	Saliente	3,00	3,50	14,29%
		Entrante	4,00	3,60	-11,11%
3	Superviso de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.	Saliente	3,00	3,00	0,00%
		Entrante	4,00	3,60	-11,11%
4	Disfruto entrenar a la gente en nuevas tareas y procedimientos.	Saliente	4,00	2,50	-60,00%
		Entrante	4,00	3,20	-25,00%
5	Cuanto más desafiante es una tarea, más la disfruto.	Saliente	3,00	2,75	-9,09%
		Entrante	3,67	3,40	-7,84%
6	Animo a mis empleados a ser más creativos en su trabajo	Saliente	3,00	2,75	-9,09%
		Entrante	4,00	3,80	-5,26%
7	Al supervisar una tarea compleja hasta su finalización, me aseguro de tener en cuenta cada detalle.	Saliente	4,00	3,75	-6,67%
		Entrante	3,67	3,60	-1,94%
8	Me resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	Saliente	5,00	3,50	-42,86%
		Entrante	3,00	3,40	11,76%
9	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas sobre capacitación, liderazgo y psicología; y luego poner en acción lo que he leído.	Saliente	3,00	3,00	0,00%
		Entrante	3,33	2,80	-18,93%
#	Al corregir errores, no me preocupó por poner en peligro las relaciones.	Saliente	3,00	3,25	7,69%
		Entrante	2,67	2,40	-11,25%
#	Administro mi tiempo de manera muy eficiente.	Saliente	4,00	3,00	-33,33%
		Entrante	3,67	3,00	-22,33%
#	Disfruto explicando las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a mis colaboradores.	Saliente	4,00	3,00	-33,33%
		Entrante	3,33	2,80	-18,93%
#	Dividir grandes proyectos en tareas más simples resulta importante para mí.	Saliente	4,00	3,25	-23,08%
		Entrante	4,33	3,00	-44,33%
#	Nada es más importante que construir un gran equipo.	Saliente	3,00	3,25	7,69%
		Entrante	4,33	3,80	-13,95%
#	Disfruto analizando problemas.	Saliente	4,00	3,25	-23,08%
		Entrante	4,67	3,20	-45,94%
#	Nada es más importante que los colaboradores trabajen al máximo de sus capacidades.	Saliente	3,00	4,00	25,00%
		Entrante	4,67	3,00	-55,67%
#	Aconsejar a mis empleados para mejorar su desempeño o comportamiento resulta importante para mí.	Saliente	5,00	3,00	-66,67%
		Entrante	5,00	3,20	-56,25%
#	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas especializadas sobre mi profesión; y luego implementar los nuevos procedimientos que he aprendido.	Saliente	3,00	2,75	-9,09%
		Entrante	3,33	2,80	-18,93%

7.2 Encuesta de Clima Organizacional enviada a los mandos medios

Encuesta organizacional - Jefaturas

A continuación se muestra una lista de afirmaciones sobre la organización. Lea cada una con atención y luego, utilizando una escala que va del 0 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), decida hasta qué punto aplica realmente. Para obtener los mejores resultados, responda con la mayor sinceridad posible. Las respuestas son de carácter confidencial y solo serán procesadas con fines estadísticos.

1. Indique su edad

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

2. Indique su antigüedad en la organización

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 2 años o menos
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

3. 1 de 50) En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

4. 2 de 50) En esta empresa siempre está claro quién debe tomar las decisiones

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

5. 3 de 50) Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

6. 4 de 50) En esta empresa no es necesario solicitar permiso los jefes para hacer cosas.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7. 5 de 50) Las ideas nuevas resultan muy tenidas en cuenta.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

8. 6 de 50) Solemos trabajar de forma organizada y planificada.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

9. 7 de 50) En las labores que desempeño, conozco exactamente quién es mi jefe

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

10. 8 de 50) Quienes dirigen la organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

11. 9 de 50) En esta empresa hay mucha confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

12. 10 de 50) Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

13. 11 de 50) En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

14. 12 de 50) Para que un trabajo sea bien hecho, los jefes esperan que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

15. 13 de 50) Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por nosotros mismos

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

16. 14 de 50) Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

17. 15 de 50) Una de las ventajas que tenemos es que nuestros compañeros asumen sus responsabilidades en el trabajo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

18. 16 de 50) En esta empresa, los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

19. 17 de 50) En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

20. 18 de 50) En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

21. 19 de 50) En esta empresa existe una tendencia a ser más positivo que negativo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

22. 20 de 50) En esta empresa hay recompensas y reconocimientos por el trabajo bien hecho

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

23. 21 de 50) En esta empresa los errores suelen ser sancionados

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

24. 22 de 50) En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

25. 23 de 50) Esta empresa ha crecido porque se arriesgó cuando fué conveniente

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

26. 24 de 50) En esta empresa la toma de decisiones es elaborada para alcanzar los fines propuestos

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

27. 25 de 50) La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

28. 26 de 50) Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

El recambio generacional del directorio como ventaja competitiva en una empresa constructora. Estudio de caso.

29. 27 de 50) Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

30. 28 de 50) Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

31. 29 de 50) En esta empresa se requiere poco esfuerzo para lograr buenos compañeros

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

32. 30 de 50) En esta empresa la mayoría de las personas es empática hacia los demás

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

33. 31 de 50) En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

34. 32 de 50) En esta empresa los jefes son comprensivos cuando se comete un error

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

35. 33 de 50) En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

36. 34 de 50) En esta empresa existe confianza entre el jefe y sus colaboradores

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

37. 35 de 50) La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

38. 36 de 50) En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

39. 37 de 50) En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

40. 38 de 50) Para la administración de esta empresa toda tarea siempre puede ser mejor llevada a cabo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

41. 39 de 50) En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y grupal

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

42. 40 de 50) Esta empresa mejora el rendimiento de las tareas cuando cada colaborador se aboca a cumplir con los procedimientos internos.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

43. 41 de 50) En esta empresa se valora más el rendimiento en el trabajo que las características de las personas.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

44. 42 de 50) En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

45. 43 de 50) En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

46. 44 de 50) La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

47. 45 de 50) En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

48. 46 de 50) En esta empresa se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

49. 47 de 50) Las personas están satisfechas de formar parte de la empresa

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

50. 48 de 50) Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

51. 49 de 50) Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia la empresa

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

52. 50 de 50) La mayoría de los colaboradores comparten la misma visión y misión que fue pensada originalmente para la empresa.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 5 - (Totalmente de acuerdo)
- 4 - (Muy de acuerdo)
- 3 - (De acuerdo)
- 2 - (Desacuerdo)
- 1 - (Muy en desacuerdo)
- 0 - (Totalmente en desacuerdo)

7.2.1 Resultados obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional

N.º	Dimensión	Descripción	R1	R2	R3	R4	R5	R6	P1-6	Promedio gral.
1	Estructura	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados	4	3	3	3	2	2	2,83	3,0
2	Estructura	En esta empresa siempre está claro quién debe tomar las decisiones	4	4	3	3	3	2	3,17	
3	Estructura	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.	4	4	4	3	2	2	3,17	
4	Estructura	En esta empresa no es necesario solicitar permiso los jefes para hacer cosas.	4	4	3	3	2	2	3,00	
5	Estructura	Las ideas nuevas resultan muy tenidas en cuenta.	3	3	3	3	3	3	3,00	
6	Estructura	Solemos trabajar de forma organizada y planificada.	3	3	3	3	2	2	2,67	
7	Estructura	En las labores que desempeño, conozco exactamente quién es mi jefe	5	5	4	3	3	2	3,67	
8	Estructura	Quienes dirigen la organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	1	1	3	3	3	3	2,33	
9	Responsabilidad	En esta empresa hay mucha confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo	5	5	4	3	3	3	3,83	3,1
10	Responsabilidad	Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos	5	3	3	3	2	2	3,00	
11	Responsabilidad	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico	4	4	3	3	2	2	3,00	
12	Responsabilidad	Para que un trabajo sea bien hecho, los jefes esperan que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa	5	4	3	3	3	3	3,50	
13	Responsabilidad	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por nosotros mismos	3	3	3	2	2	2	2,50	
14	Responsabilidad	Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas	4	3	3	3	2	2	2,83	
15	Responsabilidad	Una de las ventajas que tenemos es que nuestros compañeros asumen sus responsabilidades en el trabajo	3	3	3	3	3	2	2,83	
16	Recompensa	En esta empresa, los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos	4	3	3	3	3	2	3,00	2,8
17	Recompensa	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho	3	3	3	2	2	2	2,50	
18	Recompensa	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe	3	3	3	3	3	2	2,83	
19	Recompensa	En esta empresa existe una tendencia a ser más positivo que negativo	4	3	3	3	3	3	3,17	
20	Recompensa	En esta empresa hay recompensas y reconocimientos por el trabajo bien hecho	4	3	3	3	3	1	2,83	
21	Recompensa	En esta empresa los errores suelen ser sancionados	3	3	3	2	2	1	2,33	
22	Desafíos	En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos	3	3	3	3	2	2	2,67	2,8
23	Desafíos	Esta empresa ha crecido porque se arriesgó cuando fué conveniente	5	3	3	3	3	2	3,17	
24	Desafíos	En esta empresa la toma de decisiones es elaborada para alcanzar los fines propuestos	3	3	3	3	3	3	3,00	
25	Desafíos	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa	3	3	3	3	3	2	2,83	
26	Desafíos	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos	3	3	3	2	2	1	2,33	
27	Confraternidad	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad	4	4	3	3	3	3	3,33	3,4
28	Confraternidad	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	5	4	4	4	3	3	3,83	
29	Confraternidad	En esta empresa se requiere poco esfuerzo para lograr buenos compañeros	5	4	3	3	3	3	3,50	
30	Confraternidad	En esta empresa la mayoría de las personas es empática hacia los demás	4	3	3	3	3	3	3,17	
31	Confraternidad	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal	5	4	3	3	3	3	3,50	
32	Confraternidad	En esta empresa los jefes son comprensivos cuando se comete un error	4	3	3	3	3	3	3,17	
33	Cooperación	En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno	3	3	3	3	2	1	2,50	3,2
34	Cooperación	En esta empresa existe confianza entre el jefe y sus colaboradores	4	4	3	3	3	3	3,33	
35	Cooperación	La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes	5	4	3	3	3	2	3,33	
36	Cooperación	En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros	5	5	3	3	3	3	3,67	
37	Normas	En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo	4	3	3	3	3	2	3,00	3,0
38	Normas	Para la administración de esta empresa toda tarea siempre puede ser mejor llevada a cabo	4	4	3	3	2	2	3,00	
39	Normas	En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y grupal	5	4	4	3	3	2	3,50	
40	Normas	Esta empresa mejora el rendimiento de las tareas cuando cada colaborador se aboca a cumplir con los procedimientos internos.	3	3	3	3	2	2	2,67	
41	Normas	En esta empresa se valora más el rendimiento en el trabajo que las características de las personas.	4	3	3	3	3	2	3,00	
42	Normas	En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	3	3	3	3	3	3	3,00	
43	Conflicto	En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos	3	3	3	3	2	2	2,67	2,9
44	Conflicto	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa	3	3	3	3	3	3	3,00	
45	Conflicto	En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes	4	3	3	3	3	2	3,00	
46	Conflicto	En esta empresa se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo	3	3	3	3	3	3	3,00	
47	Identidad	Las personas están satisfechas de formar parte de la empresa	4	3	3	3	3	3	3,17	3,2
48	Identidad	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien	4	3	3	3	3	3	3,17	
49	Identidad	Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia la empresa	5	5	3	3	3	3	3,67	
50	Identidad	La mayoría de los colaboradores comparten la misma visión y misión que fue pensada originalmente para la empresa.	3	3	3	3	3	2	2,83	

7.3 Compilado de indicadores obtenidos durante los ejercicios contables estudiados

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	Prom. 15-19	2022
Solvencia	1,38	1,41	1,70	1,62	1,95	1,61	1,92
Liquidez corriente	1,47	1,73	2,00	1,62	2,08	1,78	2,11
Liquidez ácida	0,99	1,06	1,27	0,94	1,35	1,12	1,41
Inmovilización del capital	0,17	0,20	0,16	0,13	0,34	0,20	0,15
Leverage	2,65	2,46	1,44	1,60	1,05	1,84	1,08
Rotación de créditos (en días)	31,12	39,82	12,03	46,09	6,28	27,07	8,60
Rotación de inventarios (en días)	6,73	12,24	13,96	15,36	16,74	13,01	7,52
Rotación de pagos (en días)	86,30	94,78	76,13	97,97	36,11	78,26	17,45
Rotación combinada (en días)	-48,45	-42,72	-50,13	-36,52	-13,08	-38,18	-1,33
Rentabilidad sobre activos	-4,49%	-1,06%	14,12%	10,99%	-16,97%	0,52%	-7,07%
Rentabilidad sobre capital propio	11,32%	15,76%	44,49%	55,09%	-9,06%	23,52%	0,25%
Rentabilidad sobre ventas	0,70%	1,27%	4,20%	5,44%	-1,05%	2,11%	0,03%
Rentabilidad total	14,65%	27,00%	63,00%	78,00%	-9,00%	34,73%	14,00%

7.4 Gráficos sobre evolución de los distintos indicadores obtenidos

