



**INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONÁUTICO**

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

**SUCESIÓN DE LA PRIMERA GENERACIÓN EN EMPRESA
FAMILIAR**

ALUMNO

Fabrizio Daniel Rigatuso Martínez

TUTOR

Cr. Roberto Ferrero

2016



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 13 de
Diciembre 2016

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

Sucesión de la primera generación en Empresa Familiar

Integrantes:

Rigatuso Martínez Fabrizio Daniel – Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Roberto Ferrero 

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Lic. Julio Verde Fassa

Vocal 1: Cra. Lourdes Carolina Flores

Vocal 2: Rossana Malaman

Resolución del Tribunal Evaluador

El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

El trabajo puede aceptarse. Se le realizan las siguientes sugerencias cuya incorporación se verificarán en el momento de la defensa.



DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente Trabajo Final de Grado a mis padres, quienes me brindaron la posibilidad de estudiar en la institución e incondicional apoyo durante este proceso.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi hermana y mi novia quienes me alentaron y ayudaron en la realización del mismo. A los profesores Roberto Ferrero, tutor del trabajo y Julio Verde Fassa, Rossana Malaman y Carolina Flores tribunales del presente y a los miembros de la empresa Envamec SRL que me brindaron la posibilidad de realizar mi Trabajo Final de Grado en su organización, ayudándome y brindándome la información necesaria para la realización del mismo.



RESUMEN

En el presente trabajo de intervención se pretende proponer un plan de sucesión para la empresa, en el cual su socio fundador está próximo a jubilarse.

La empresa seleccionada será Envamec SRL, empresa familiar dedicada al desarrollo, producción y comercialización de máquinas envasadoras.

Se tomará como eje de análisis la centralización en toma de decisiones y de procesos, en la cual está inmersa la empresa, ya que, es en su socio fundador donde se centralizan todas las actividades de la organización.

Se realizará un análisis donde se destacarán sus aciertos y desaciertos, y sus omisiones en relación al tema planteado. También se realizarán entrevistas y encuestas al personal, destacándose a su Gerente General, Gerente de producción, empleados operativos entre otros.

Se elabora el diagnóstico correspondiente y se presenta el proyecto de intervención para lograr una correcta sucesión y lograr la continuidad de la actividad de la empresa.



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	8
1.1	Selección de la organización.....	8
1.2	Presentación de la Organización.....	9
1.3	Pre-Diagnóstico	11
2	DIAGNÓSTICO.....	12
2.1	Marco Metodológico.....	12
2.2	Resultados de las herramientas	13
2.3	Síntesis del diagnóstico.....	34
2.4	Conclusión Diagnóstica	41
3	PLAN DE INTERVENCIÓN	43
3.1	Justificación en base al diagnóstico	43
3.2	Marco Teórico.....	44
3.3	Objetivo de la propuesta	72
3.4	Determinación del área de intervención	72
3.5	Acciones para la implementación	72
4	CONCLUSIÓN	87
5	BIBLIOGRAFÍA.....	88
6	ANEXOS.....	90



1 INTRODUCCIÓN

1.1 Selección de la organización

El siguiente trabajo de intervención está basado en la empresa Envamec, dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de máquinas envasadoras.

Hay que destacar que el socio fundador de esta organización está próximo a jubilarse, por lo que, se debe determinar quién será su sucesor. Ante esta situación se ha corroborado mediante reuniones con el Sr. Menino, que la empresa no posee un plan de sucesión para llevar dicho proceso de la mejor manera, con todo lo que ello implica. Se debe considerar el hecho de que no es un proceso fácil y de corto plazo, y mucho más si se tiene en cuenta que en todo este tiempo, las decisiones de la empresa fueron tomadas por quien hoy es el gerente general, quien, además, cuenta con los conocimientos técnicos que rodean a todos los procesos industriales que allí se realizan.

Es por ello que se presenta la situación actual de la empresa, para conocer la situación del Gerente y quiénes son sus posibles sucesores, sus conocimientos, capacidades y competencias. También los objetivos, actividades, organización, estructura, procesos de trabajo, entre otros factores importantes de la compañía.

La finalidad es identificar las características que debe tener un proyecto de sucesión acorde a las necesidades de esta empresa, aportando con el siguiente trabajo de intervención las pautas con las que deberá contar dicho proyecto.

Para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo se utilizarán herramientas como entrevistas, análisis de documentos, encuestas, entre otros. Se trabajará con el gerente actual para determinar sus competencias y capacidades de trabajo, para saber qué tipo de sucesor pretende para la empresa, y los posibles sucesores, para determinar la brecha entre la situación actual y a dónde se quiere llegar.



1.2 Presentación de la Organización

La empresa ENVAMEC SRL fue fundada en el año 1982 por el Sr. Miguel Menino (actual Gerente General). Cuenta con una planta de más de 1500 m², ubicada en el Barrio de Alta Córdoba, ciudad de Córdoba, Argentina.

Es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de máquinas envasadoras, volumétricas, a tornillo, con balanzas electrónicas, multicaberales y periféricos para la industria alimenticia.

Los equipos están especialmente diseñados para trabajar con una gran variedad de productos como *snacks*, galletitas, frutas secas, café, granos, legumbres, arroz, azúcar, polvos, harinas, cacao, azúcar impalpable, alimento para mascotas, hidroaccesorios, clavos, etc.

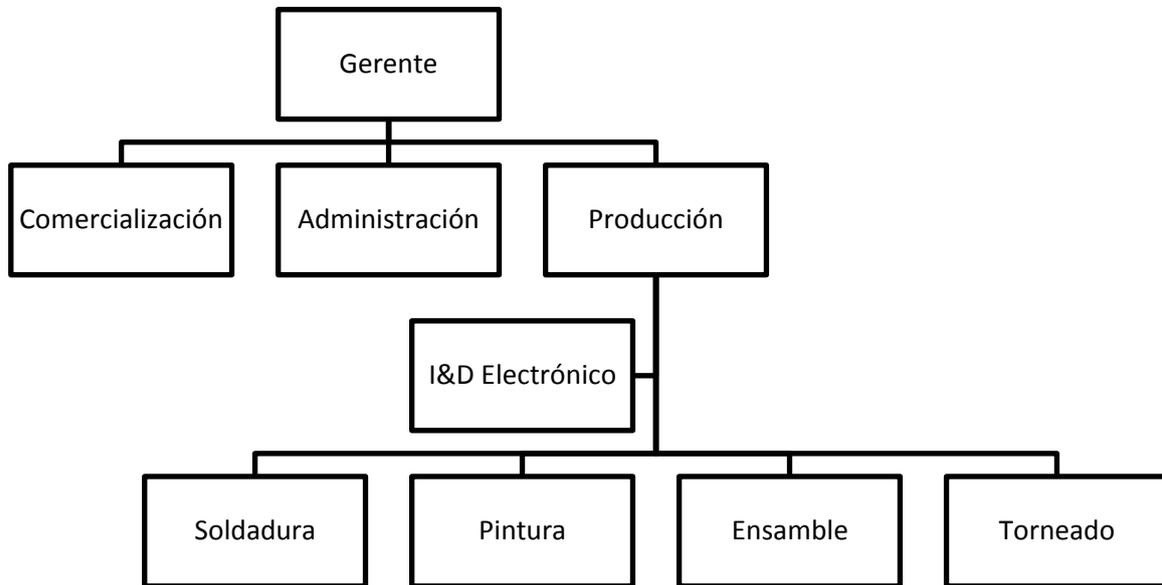
Originariamente, su fundador empezó con la reparación de pequeñas máquinas, con solo tres empleados y ubicados en un pequeño galpón. Posteriormente, comenzaron a crear sus propios modelos, hasta que en el año 1997 se trasladaron a la planta actual de mayores dimensiones. Desde ahí se desarrolló un crecimiento continuo, redefiniendo en forma constante sus metas y estrategias, lo que sirvió para consolidar y potenciar los tres aspectos en los que la empresa ha puesto énfasis a lo largo de su existencia: tecnología, calidad y servicio.

Actualmente cuenta con veintiséis empleados. Su gobierno depende de la gerencia general (presidida por el dueño fundador) y cuenta con tres mandos medios que se distribuyen el área de comercialización, el área administrativa y el área producción- industria y diseño.

Brinda su experiencia en el suministro y provisión de equipos de envasado para importantes firmas de Argentina, Centro América, Estados Unidos y Sudáfrica. Las máquinas envasadoras Envamec son robustas, versátiles, de fácil manejo, de limpieza rápida, y preparadas para trabajar a diario con un mínimo de mantenimiento.



El organigrama de ENVAMEC SRL es el siguiente:



Fuente: ENVAMEC SRL

Sus diferentes áreas son: Comercialización, Administración, Producción e Investigación y Desarrollo.

En el área de Producción la estructura se organiza en procesos, que se clasifican en complejos y simples.

La estructura del área de Producción se divide en Ensamble, Pintura, Soldadura y Torneado. En los procesos simples, se realizan tareas que requieren poca especialización y no demandan mucho tiempo su realización. Se encuentran las áreas de pintura y soldadura. Los procesos complejos son llevados a cabo dentro del área de ensamble y torneado, y requieren mayores conocimientos técnicos que los anteriores, especialización en las tareas y un trabajo minucioso.



1.3 Pre-Diagnóstico

El contacto inicial con la empresa surgió a partir de la comunicación personal con el Gerente de Planta (dueño actual y fundador de la empresa Envamec, que como dije también cubre el rol de Gerente General de la misma).

En dicho encuentro planteó la cercanía de su jubilación (tentativamente dos años), de todo lo relacionado con los procesos que dicha situación genera como, quién administrará de manera estratégica los recursos de la empresa, seguir manteniendo la misión, visión y valores que la han hecho crecer en este tiempo, y el más importante, definir su sucesor.

Otra de las principales deficiencias que el Sr. Menino planteó en torno a este tema, fue que la toma de decisiones está centralizada en él, esta situación provoca que los mandos medios deban consultarle por cualquier tipo de decisión que quieran tomar o, que en muchos casos no sea tenida en cuenta sus opiniones o conocimientos.

Otro de los puntos que mencionó en la conversación fue todo lo relacionado a la gestión de RRHH. No existe un Departamento propiamente dicho, sino que es una rama del Dpto. de Administración por lo que son muy básicos los procesos relacionados a RRHH. Se pudo observar que no cuenta con descripciones de puestos, gestión de RRHH, planes de carrera, desarrollo, no existe un procedimiento de capacitación para el personal de la compañía, sobre todo de los mandos medios y sus posibles sucesores, entre otros factores.



2 DIAGNÓSTICO

2.1 Marco Metodológico

El propósito del presente diagnóstico fue conocer y evaluar a partir de la evaluación de la situación actual de la empresa y la relación entre los miembros de la familia entre sí y con la misma se arribó a un diagnóstico que sirvió de base para desarrollar la propuesta planteada.

Mediante el análisis interno en la empresa se investigó el estatus organizacional, cuáles son los órganos de gobierno de la empresa, sus herramientas de gestión, la gestión de sus recursos humanos, además, se realizaron entrevistas, una entrevista al gerente general, y otra al hijo menor, donde se procuró la mayor cantidad de información para poder elaborar la propuesta.

Se llevará a cabo un estudio descriptivo exploratorio no correlacional mixto, donde se medirán conceptos y se recolectará información para tener conocimientos sobre los temas que deseamos tratar.

Las herramientas de recolección de datos utilizadas para el diagnóstico fueron las siguientes:

Entrevistas: Las cuales se llevaron a cabo con el gerente actual y su hijo varón (mando medio). Lo que se destaca como importante de esta herramienta es que permite obtener y ampliar la información que estamos buscando, además se puede dirigir el “hilo conductor” de la misma. (Ver anexo 1).

Encuestas: Se aplicaron a los hijos del Sr. Menino y un muestro de 3 empleados operativos del sector producción, contestando preguntas abiertas y cerradas. (Ver anexo 2).

Cuestionario: Se entregó para que complete de manera individual y anónima el personal operativo, marcando con un círculo la opción que crean la indicada. Se les explicó el propósito del mismo, para evitar malos entendidos y cierta desconfianza. Este método se



utilizó para obtener información libre de prejuicios al saber de quién proviene. Además permitió un rápido análisis. (Ver anexo 3).

Observación directa: Clave, ya que se observaron las relaciones del Gerente actual con el resto de los mandos medios y empleados, para analizar cómo se producían las relaciones interpersonales dentro de la empresa, las decisiones que se toman, entre otros factores. Se pudo contar con una observación directa de los hechos. Se observaron conductas, actividades, características o factores ambientales, entre otras.

2.2 Resultados de las herramientas

Resultados de las Entrevistas:

TEMA: ÓRGANO DE GOBIERNO

Relación Gerente General – Empresa

En la entrevista realizada el Gerente General planteó de manera textual lo siguiente:

“Actualmente no contamos con un órgano de Gobierno establecido de manera formal”.

“Quién tiene la mayor autoridad soy yo, ya que soy el Gerente General y quien fundó la empresa”.

“Nuestra empresa se encuentra en la primera generación, la cual fue fundada por mí en la década de los 80”.

Análisis: El Gerente General demuestra que solo él como fundador de la empresa es la máxima autoridad quien cuenta con toda la información relativa al desarrollo de la empresa. Se verifica que realmente es el único órgano de gobierno existente.



Interpretación: Esta empresa familiar, comienza como un medio de vida, surge por “intuición” de una veta de negocio. La familia Menino tiene un control efectivo sobre la empresa, esto determina una característica singular, cual es que la propiedad y la gestión están concentradas en una sola persona, asumiendo el Gerente General la responsabilidad del manejo comercial; financiero y técnico del negocio.

Relación Mandos medios – Gerente General

Siguiendo con la entrevista realiza al Gerente General, a la pregunta de ¿Cuál es el carácter de las reuniones?, respondió que principalmente son de carácter informativo, en el cual les comunica a los mandos medios los procesos a seguir, o cuáles fueron las decisiones tomadas. En algunas ocasiones, menciona que las mismas se tornan consultivas en los casos que requiere asesoramiento por parte de sus hijos.

Análisis: Se refleja que el Gerente General si bien es la máxima autoridad en la empresa y actúa como director de la misma requiere muchas veces tener reuniones informales donde participan sus hijos para tratar diferentes temas.

Interpretación: La empresa familiar es una organización empresarial cuya propiedad pertenece a una familia, cuyos cargos de mayor autoridad son ocupados por sus miembros. En este tipo de organización, la dimensión de poder, en el sentido de que su propietario trabaja como directivo. En este sentido, se ve claramente reflejado que el Sr. Menino es el fundador - propietario de la empresa y ocupa el cargo de Gerente General.

Relación Patrimonial Empresa - Familia

A la pregunta realizada al Gerente General: ¿Existe una diferenciación entre el patrimonio empresarial y el de la familia? Dijo: “No, es todo el mismo patrimonio, ya que, es un Pyme y estamos en pleno crecimiento”.



¿Cuándo realizó el último análisis de la evolución económica de su empresa?

“Hace 6 meses aproximadamente”.

Análisis: Mediante esta serie de preguntas queda expresado que es una empresa familiar pequeña que se encuentra en crecimiento, no se realizan análisis periódicos del crecimiento patrimonial, sino que el último se ha realizado hace 6 meses; dando por sentado esto la plena confianza que tiene su director en actuar diario empresarial. Queda en plena evidencia por palabras del propio Gerente, que no hay una distinción patrimonial de la empresa con el de la familia, sino que es todo el mismo.

Interpretación: Contar con un órgano de Administración es importante ya que es el órgano de decisión más importante que dispone la organización, donde los distintos temas pueden ser tratados en conjunto bajo un protocolo y no de manera unipersonal o bajo una sola visión. Tiene como principal misión proteger y guiar los intereses de la empresa.

Flujo de información

Continuando con la entrevista al Gerente General se destacan las siguientes preguntas, ¿Cuál es la frecuencia habitual de las reuniones que celebra el Órgano de Administración?

“Al no contar con un órgano de administración formal, solo nos reunimos cuando hay situaciones que lo ameriten y necesite de la ayuda de mis hijos, como el análisis de un factor externo que pueda afectarnos directamente, realizar una inversión, análisis de situaciones con clientes importantes, entre otras situaciones.”

¿Qué tipo de comunicación tiene con sus empleados?

Es una comunicación permanente, en todo momento del día estoy a disposición para hablar con cualquier empleado por lo que necesite. Por mis funciones y por razones del puesto, es lógico que tenga más comunicación con el resto de los gerentes.



Luego en la entrevista realizada al Gerente de Producción, respondió lo siguiente

¿Existe una comunicación permanente y fluida con el gerente general?

“Si, en todo momento estamos en permanente comunicación”.

Análisis: La comunicación entre el Gerente General y los empleados es totalmente directa, sin intermediarios. El análisis de este punto lleva a calificar la relación Gerente General - Mandos Medios, y Gerente General - Operarios como fluida, permanente y transparente.

Interpretación: El flujo de información a través de las reuniones y la comunicación entre los empleados, es clave para que los procesos se desarrollen con total normalidad y se pueda cumplir con lo planificado.

TEMA: TOMA DE DECISIONES

El tema abordado resulta importante y clave para el desempeño de la Organización. Se persigue como objetivo determinar quién/es son los que toman las decisiones dentro de la empresa y que sucedería si esa o esas personas dejan de pertenecer a la organización. El tema de la cultura está relacionado con el Proyecto de Grado, ya que se busca descifrar qué tipo de cultura tiene la organización y si es necesario modificarla para que colabore en el proceso de sucesión y el correcto desempeño del nuevo sucesor.

Cultura

Continuando con el Gerente General, se le consultó lo siguiente: ¿Cuáles fueron los valores familiares que llevaron al éxito y expansión de la empresa?

En primer lugar la voluntad, también la honestidad, vocación de servicio, solidaridad con los miembros familiares.



¿En qué grado siente que la misión y visión de la empresa se cumple?

En realidad no son aspectos que estén definidos con tanto énfasis, sino que llevamos el día a día tratando de amoldarnos a las necesidades del mercado.

Al Gerente de producción se le consultó lo siguiente:

¿Cuáles son sus principales virtudes y fortalezas? ¿Cuáles son los aspectos a mejorar?

Como virtudes destaco los conocimientos técnicos y el conocimiento acabado de los procesos productivos, el liderazgo, comunicación y capacidad de gestión. Factores a mejorar siempre hay, por ejemplo, la visión estratégica.

Análisis: Se puede destacar que la empresa posee una serie de valores que son implementados día a día, siendo claves para el desempeño y desarrollo de la organización. Se promueve entre ellos una marcada vocación de servicio, la persistencia y el trabajo en equipo. Muchos de estos valores provienen del seno familiar y es el Gerente General quien lo promueve a nivel interno. El Gerente de Producción destacó como virtudes la comunicación y la capacidad de gestión y remarca que siempre hay cosas para mejorar. Dentro de la cultura empresarial está marcada la autoridad del Gerente General como quien toma las decisiones dentro de la empresa.

Interpretación: En este apartado se destaca que dentro de la cultura de Envamec está arraigada una cultura paternalista, donde la empresa se dirige como la familia donde el Sr. Menino es quien toma las decisiones y existe cierta resistencia al cambio.

Jerarquía

Por otro lado el Gerente General dejó en claro que “no existen personas ajenas a la familia en cargos directivos”.



¿Cuáles son las principales áreas que conforman el organigrama de la empresa? ¿Cómo es la relación entre éstas?

Las principales áreas son las que dirigen mis hijos, Administración, Comercialización y Producción, dentro de ésta última también depende el área de Investigación y Desarrollo electrónico.

Análisis: El Gerente General lleva a cabo la política del liderazgo y la empresa se estructura con un organigrama vertical, respetándose las jerarquías y con un fuerte impacto dentro de las relaciones. Solo sus hijos dirigen las principales áreas directivas, no realizando ninguno de ellos tareas operativas.

Interpretación: Se deja en evidencia que los cargos jerárquicos dentro de Envamec serán ocupados por miembros de la familia. Será clave formar a los hijos del Sr. Menino, es decir los actuales mandos medios, para que se encuentren capacitados y desarrollados para ocupar el cargo de Gerente General.

La relación en este punto con la cultura, se ve plasmado en el tipo de cultura organizacional que existe en Envamec, donde las decisiones están focalizadas en las personas con mayor jerarquía.

Alcance de decisiones

En la entrevista desarrollada al Gerente de Producción, respondió que actualmente está centralizado el proceso de la toma de decisiones, en el Gerente General, mi padre. Él está en todos los procesos de la empresa, y sobre todo en los de mi sector, por lo que participa permanentemente.

Análisis: Este punto sobre el alcance y las decisiones revela que el Gerente General limita la toma de decisiones en el mismo.



Interpretación: Podría existir un interés por parte del Gerente General en comenzar a delegar las decisiones importantes y propias de cada departamento en sus respectivos Gerentes, ya que cuando el no forme parte de la organización existirán dudas, será un gran cambio y algo nuevo para el resto de los Gerentes el poder decidir frente a situaciones críticas o importantes.

TEMA: INTERRELACIÓN DE PROCESOS INTERNOS

Política empresarial

No hay datos provistos por esta herramienta.

TEMA: PLAN DE SUCESIÓN FORMAL

Previsión de Recursos Humanos.

Continuando con la entrevista al Gerente General, se le consultó lo siguiente: ¿Con qué criterios se eligen los cargos directivos de la empresa?

No contamos con un departamento de RRHH formal. Los criterios que uso para elegir cargos directivos son por ser de la familia principalmente.

¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona de la familia para ocupar un puesto de trabajo (de base) en la empresa?

Principalmente, tener ganas de aprender y formar parte de la empresa. También debe ser un familiar de confianza y cercano a nuestra familia.



Análisis: Queda claro que la empresa no dispone de un departamento de Recursos Humanos que realice todas las tareas pertinentes al sector, sino que una rama del departamento de administración, se encarga de manera superficial de las tareas vinculadas con el personal.

Interpretación: Contar con un departamento de Recursos Humanos es importante ya que son innumerables las ventajas que obtiene la empresa. En este caso aportaría claridad e imparcialidad a la selección de nuevos miembros a la empresa, análisis y medición del rendimiento de los empleados, capacitación y desarrollo, y la selección y formación de un nuevo sucesor, entre otros beneficios. Es preocupante la ausencia de un departamento de Recursos Humanos que planifique, organice y controle todo lo referido al personal de la empresa.

Departamento de Recursos Humanos.

Siguiendo con la entrevista al Gerente General, referido a este subtema se obtuvo lo siguiente: Actualmente, ¿Cuenta la empresa con un Dpto. de Recursos Humanos?

En la actualidad no. Tenemos el Departamento de Administración que se encarga de realizar las tareas de Personal.

¿Existen programas de evaluación de desempeño? De ser así, ¿Qué tipo de evaluaciones implementan y cada cuánto tiempo? ¿Cómo manejan los resultados?

No existen programas de evaluación de desempeño, sino que lo hacemos de manera informal. La modalidad empleada es una reunión personal con el resto de los gerentes y evaluamos el rendimiento de cada empleado, pero formal no existe nada.

Análisis: La empresa no dispone de un Departamento de Recursos Humanos, ni se realizan de la forma adecuada, las tareas más importantes del mismo.



Interpretación: La empresa al no contar con el Departamento de Recursos Humanos, no realiza las tareas pertinentes al sector que son relevantes para el desarrollo, capacitación y formación del personal perteneciente a la organización ni al personal ingresante a la empresa.

Formulación estratégica.

Teniendo en cuenta su cercana jubilación, ¿Tiene seleccionados sus posibles sucesores?

Si, estimo que será alguno de mis hijos.

¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de tomar esta decisión?

Se tendrán en cuenta muchos aspectos, como capacidades de gestión, experiencia dentro de la empresa, liderazgo, y uno de los más importantes los conocimientos técnicos.

Análisis: Surge de esta herramienta que el Gerente General es quien va a decidir quién lo va a suceder, dejando en claro que será uno de sus hijos. No dispone de un Plan estratégico formal y completo que guíe este proceso interno.

Interpretación: La sucesión en una empresa familiar es un proceso dinámico que se da a lo largo de cierto tiempo, pues se trata de un momento en la vida de la empresa durante el cual los roles y las tareas del predecesor evolucionan junto al de su sucesor de manera independiente pero a su vez paralelamente.

Resultados de las Encuestas:

Las encuestas se realizaron a los tres mandos medios, es decir los hijos del Gerente General y un muestreo de tres empleados del sector de producción.



TEMA: ÓRGANO DE GOBIERNO

Relación Gerente General – Empresa

No hay datos provistos por esta herramienta.

Relación Mandos medios – Gerente General

No hay datos provistos por esta herramienta.

Relación Patrimonial Empresa - Familia

No hay datos provistos por esta herramienta.

Flujo de información

A la afirmación: “Se recibe información sobre avances en proyectos o alcance de metas y objetivos” y “Comunicación con sus superiores”, la encuesta arrojó los siguientes datos:

A la primera sus hijos respondieron que están muy satisfechos con la información recibida, mientras que los empleados operativos coincidieron en satisfechos.

Al segundo punto, los mandos medios volvieron a coincidir en muy satisfechos, mientras que los operativos también coincidieron en muy satisfechos.

Análisis: Surge de la información recabada que no hay falta de comunicación dentro de la empresa que tanto los mandos medios como los puestos operativos están nutridos de la información necesaria para el cumplimiento de sus tareas.



Interpretación: La información que proviene desde la Gerencia hacia los mandos medios y luego hacia el sector operativo es clara y confiable, esto es destacable ya que sienten que se los informa e involucra en la situación de la empresa trayendo aparejado identificación con la organización, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

TEMA: TOMA DE DECISIONES

Cultura

A la afirmación sobre “Clima Organizacional”, la encuesta arrojó que los mandos medios se encuentran Satisfechos mientras que el personal operativo Muy satisfechos.

Análisis: Se percibe un buen ambiente laboral en la empresa, sobre todo en el personal operativo. Se corrobora que los valores promovidos por el Gerente y sus hijos tienen aceptación en todo el personal.

Interpretación: Una de las fortalezas de toda organización familiar es una cultura empresarial fuerte: las relaciones dentro de la compañía cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía (todos saben cómo se deben hacer las cosas). La estabilidad en una empresa familiar es uno de sus más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad. Es notoria la arraigada cultura familiar que existe en Envamec marcada por la impronta del Sr. Menino.

Jerarquía



A la afirmación sobre “Estilo de liderazgo” los mandos medios se mostraron Satisfechos, mientras que dos empleados del personal operativo se mostraron Satisfechos y uno de ellos respondió Indiferente.

A la afirmación sobre “Posibilidad de tomar decisiones en lo que respecta a sus tareas diarias” todos los encuestados se mostraron Insatisfechos.

Análisis: Existe una fuerte centralización en la toma de decisiones que refleja una insatisfacción en el personal. En cuanto al estilo de liderazgo se encuentran satisfechos en su mayoría, salvo por un empleado del sector operativo.

Interpretación: En este punto queda reflejada la necesidad de profesionalización del sucesor. Esto refiere a un perfil que sea capaz de llevar a cabo una gestión profesional de la empresa con herramientas aptas y reglas claras, con poder de liderazgo y responsable de una distribución de roles y descentralización de decisiones que ordene la familia y la empresa.

Alcance de decisiones

A la afirmación sobre “Gestión y desempeño de la máxima autoridad de la organización” se encuentran Satisfechos. “Participación en programación o diagramación en procesos de trabajo”, los mandos medios se encuentran Insatisfechos, mientras que el sector operativo Indiferente.

Análisis: Hay uniformidad en las respuestas en cuanto a la gestión y desempeño del Gerente General, tanto del personal mandos medios como sector operativo. En cuanto a la participación los mandos medios se encuentran insatisfechos ya que no tienen la posibilidad de diagramar o modificar los procesos de trabajo, ya que quien hace esta tarea es el Gerente General.



Interpretación: Desde el Gerente General podría existir un deseo de ampliar el alcance de la toma de decisiones de los mandos medios en cuanto a modificar o dirigir los procesos de su trabajo diario, ya que son ellos los que están en el día a día y conocen de manera acabada los procesos de trabajo, generando una mejor productividad en determinadas ocasiones.

TEMA: INTERRELACIÓN DE PROCESOS INTERNOS

Política empresarial

No hay datos provistos por esta herramienta.

TEMA: PLAN DE SUCESIÓN FORMAL

Previsión de Recursos Humanos.

No hay datos provistos por esta herramienta.

Departamento de Recursos Humanos.

No hay datos provistos por esta herramienta.

Formulación estratégica.



A la afirmación sobre “Conformidad con Plan estratégico” y “Participación en el diseño del plan estratégico”, los mandos medios se mostraron Muy Insatisfechos, mientras que los operarios se mostraron Indiferente.

Análisis: Los mandos medios no tienen en claro quién será el sucesor ni los requisitos para ocupar el cargo de Gerente General, existe incertidumbre, ya que se trata de un proceso clave en el futuro y continuidad de la organización. El personal operativo no tiene injerencia ni participación en este proceso, por eso sus respuestas.

Interpretación: La sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Por ese motivo, los líderes tienen la responsabilidad de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, para poder preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Es muy común que durante el periodo de tiempo previo al plan de sucesión surjan tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores, o también tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor, por lo que el proceso de definición debe ser claro, definido y explicado a todo el personal de la empresa para evitar este tipo de inconvenientes.

Resultados del Cuestionario:

TEMA: ÓRGANO DE GOBIERNO

Gerente General – Empresa

No hay datos provistos por esta herramienta.

Mandos medios – Gerente General



No hay datos provistos por esta herramienta.

Relación Patrimonial Empresa - Familia

No hay datos provistos por esta herramienta.

Flujo de información

En el cuestionario realizado al personal operativo, los cinco empleados encuestados respondieron a la pregunta: ¿Tiene relación con el Gerente General?, sus respuestas fueron que Sí.

Análisis: Mediante esta pregunta se evidencia una relación permanente entre los dos extremos de la pirámide jerárquica, donde se puede observar el contacto o vínculo que existe entre el Gerente General y el personal de producción.

Interpretación: Se puede evidenciar que existe una fluida relación entre los dos extremos de la pirámide jerárquica, es decir, entre el Gerente General y el personal operativo. Esto puede ser valorado por los empleados como positivo ya que no existen barreras de comunicación entre estos sectores y se lo informa e involucra en el desempeño organizacional.

TEMA: TOMA DE DECISIONES

Cultura

No hay datos provistos por esta herramienta.



Jerarquía

No hay datos provistos por esta herramienta.

Alcance de decisiones

A las preguntas: ¿Le parece que con su trabajo hace aportes significativos al crecimiento de la empresa? y ¿Siente que hay centralización en la toma de decisiones dentro de la empresa? Respondieron que Sí.

Mientras que a la pregunta ¿Tiene la posibilidad de influir en los procesos de trabajo diario? respondieron que No.

Análisis: Surge de este cuestionario que hay una evidente centralización en la toma de decisiones en manos del Gerente General y una fuerte influencia de los valores tradicionales de la empresa que hace sentir a los empleados partícipes de los logros; pese a que ellos no participan en la modificación o creación de procesos de labor diaria.

Interpretación: Para lograr una mayor satisfacción, motivación y autorrealización en el personal operativo, no sería negativo que tengan la posibilidad de opinar y poder comunicarle a su superior directo sugerencias y/o modificaciones en maquinarias, herramientas o procesos productivos.

TEMA: INTERRELACIÓN DE PROCESOS INTERNOS

Política empresarial



A la pregunta ¿Debe cumplir de manera estricta los procesos de trabajo? todos los operarios respondieron que SÍ.

Análisis: Surge que los trabajadores se sienten inmersos en una serie de procesos y normas que deben respetar en su labor cotidiana.

Interpretación: Las razones por las cuales una empresa familiar debería iniciar un proceso de profesionalización tienen su argumento en el contexto actual de competitividad que generara a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. Es importante que el personal del sector operativo se capacite y se especialice en su trabajo con el fin de conocer de manera acabada su labor y poder tener argumentos para plantearle a su superior la eliminación de distintos procesos y normas que solo demoran o entorpecen la operación, generando costos invisibles y pérdidas de tiempo.

TEMA: PLAN DE SUCESIÓN FORMAL

Previsión de Recursos Humanos.

A la pregunta ¿Considera que el cargo de Gerente General, puede ser ocupado por un mando medio actual? Tres trabajadores respondieron que SÍ y dos que No.

Análisis: La mayoría de los trabajadores le ven futuro a los mandos medios actuales como posibles Gerentes Generales, a diferencia de dos de ellos que opinaron lo contrario.

Interpretación: Al tener una clara comunicación con sus superiores y estar conformes con el estilo de liderazgo, la mayoría de los operadores sienten y ven la posibilidad que alguno de los gerentes actuales puedan ocupar el cargo de Gerente General.



Departamento de Recursos Humanos.

No hay datos provistos por esta herramienta.

Formulación estratégica.

A la pregunta ¿Si se genera un cambio en la Gerencia, siente que influiría en su trabajo?, cuatro trabajadores respondieron que Sí, mientras que uno respondió negativo.

Con respecto a la consulta ¿Considera que la jubilación o retiro del Gerente General podría afectar el desarrollo de la empresa en general?, los cinco trabajadores contestaron que Sí.

Análisis: La mayoría de los trabajadores considera que la salida del Gerente General actual generaría cambios en sus respectivas tareas, junto con estos datos, también asumen que se podría ver afectado el desarrollo de la empresa. Del cuestionario no surge si la llegada del nuevo Gerente será para un beneficio o perjuicio.

Interpretación: Los operadores ven en el cambio de gerencia una nueva forma de administrar la organización y un nuevo estilo de liderazgo. Sienten que sería notorio el cambio generacional en la dirección de la empresa, después de tantos años de estar el Sr. Menino como Gerente General.

Resultados de Observación directa:

TEMA: ÓRGANO DE GOBIERNO

Gerente General – Empresa



En las visitas a la empresa se ve una actitud de anfitrión por parte del Gerente General, el cual me invitó a conocer las instalaciones. Se ve una empresa ordenada y limpia. Su sector operativo se encuentra en contacto con las oficinas, aunque estas últimas son cerradas y vidriadas. El personal del sector productivo se ve permanentemente con el personal administrativo. Luego el Sr. Menino me presenta a los mandos medios y algunos empleados administrativos y operativos. Se observa un buen clima de trabajo y distendido, pero todo el personal ocupado en sus tareas diarias.

Análisis: Desde un primer momento se nota que el Gerente General es la máxima autoridad en la empresa. Hay una comunicación constante entre todo el personal de la organización.

Interpretación: El clima organizacional es bueno y existe la posibilidad de diálogo entre el Gerente General y todo el personal. Gran proporción del personal jerárquico es capaz de realizar cualquier tarea siempre y cuando sume para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Mandos medios – Gerente General

Se observó una estrecha relación entre ellos donde a pesar de ser familiares directos, reina el respeto, buen trato entre ellos y profesionalismo.

Análisis: Cualquiera persona sin conocer el vínculo familiar, no identificaría que son padre e hijos, ya que existe un marcado profesionalismo en las relaciones.

Interpretación: Una de las características más destacadas de las empresas familiares es la dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal: la dedicación y compromiso que tienen los miembros de la familia por ser parte de la empresa se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común, y todos están dispuestos a consagrar más tiempo y energía en el trabajo para el éxito.



Relación Patrimonial Empresa - Familia

No hay datos provistos por esta herramienta.

Flujo de información

No hay datos provistos por esta herramienta.

TEMA: TOMA DE DECISIONES:

Cultura

Se observan los valores de trabajo en equipo, comunicación entre los operarios y mandos medios. Se observa la vocación de servicio y la completa dedicación por parte del Gerente General a sus tareas, teniendo la decisión final en la mayoría de los casos.

Análisis: Con esta herramienta es notoria la existencia de la centralización en la toma de decisiones, donde en la mayoría de los procesos organizacionales está involucrado el Sr. Menino.

Interpretación: Dentro de la cultura organizacional existe y está muy arraigado un marcado verticalismo en la toma de decisiones, comenzando por el Gerente General hacia los mandos medios, y luego éstos hacia el personal operativo.

Jerarquía



No hay datos provistos por esta herramienta.

Alcance de decisiones

No hay datos provistos por esta herramienta.

TEMA: INTERRELACIÓN DE PROCESOS INTERNOS

Política empresarial

No hay datos provistos por esta herramienta.

TEMA: PLAN DE SUCESIÓN FORMAL

Previsión de Recursos Humanos.

No hay datos provistos por esta herramienta.

Departamento de Recursos Humanos.

Todas las puertas de accesos a las oficinas de los diferentes departamentos de la empresa se encuentran señalizadas con carteles. Se observa que no existe en la empresa el Departamento de Recursos Humanos.



Análisis: En la Envamec no existe el Departamento de Recursos Humanos, sino que es el Departamento de Administración quién realiza las tareas básicas vinculadas al personal.

Interpretación: Contar con un Departamento de Recursos Humanos es clave para la empresa, ya que se debe formular el Plan de sucesión con la correcta identificación, selección y entrenamiento del nuevo sucesor.

Formulación estratégica.

No hay datos provistos por esta herramienta.

2.3 Síntesis del diagnóstico

TEMA: ÓRGANO DE GOBIERNO

Relación Gerente General – Empresa

Existe concordancia entre las diferentes herramientas frente a este subtema. En todos los casos, coinciden las versiones en cuanto a la relación que tiene el Gerente General con la Empresa, es decir, que dicho puesto es el máximo órgano de decisorio y máxima autoridad, muchas veces decidiendo el curso de la empresa y tomando decisiones de manera unitaria sin contar con la ayuda o la sugerencia del resto de los mandos medios ni con un órgano decisor que amplíe el punto de vista. Esto muchas veces es frustrante para los mandos medios ya que no pueden tomar decisiones ni si quiera en las tareas vinculadas a su departamento ni tareas que respectan a su labor diaria. Dentro del modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, Envamec se puede ubicar en la etapa de “Propietario controlador”, donde el control de la propiedad está concentrado en un individuo o matrimonio; si existen otros propietarios solo tienen acciones nominales, por lo tanto, no ejercen autoridad como propietarios. La expectativa es elegir una estructura de propiedad para la próxima generación.



Relación Mandos medios – Gerente General

En todas las herramientas para este subtema, se destaca la fluida relación entre los Mandos Medios y el Gerente General de la empresa. Es una buena relación entre ambas partes, donde prima el liderazgo del Sr. Menino sobre el resto de los empleados de la empresa. Se celebran reuniones permanentemente entre las diferentes partes para tratar y analizar diferentes temas empresariales. El liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes pero que se complementan. Cada uno aporta en función de las actividades y metas de la empresa. La gestión se refiere al correcto manejo de los recursos que se disponen, conlleva tomar decisiones que requieran un mínimo de recursos económicos para conseguir máximos beneficios. El concepto que se propone como fundamental para la preparación del sucesor de la empresa familiar es el de “liderazgo”, porque no solo se establece una diferencia en la conducción de la gestión, sino que, precisamente, porque los líderes son los que pueden llevar a adelante grandes cambios. Los líderes son los convocados a promover mejoras, a romper pautas rígidas, a ejecutar líneas de acción totalmente nuevas sin el peso del temor o la duda. Nada más acertado, entonces, para promover la diferencia en lo que hace a gestión del sucesor en comparación con el fundador.

Relación Patrimonial Empresa – Familia

Sobre el presente subtema se obtuvo información con una sola herramienta. Se destaca la importancia de la presencia de un Protocolo (que Envamec actualmente no tiene) aplicado y/o controlado por un órgano de Gobierno, que regule la relación patrimonial de la empresa con la familia para evitar inconvenientes patrimoniales y/o familiares. Se debe tener en cuenta que a la hora de la sucesión es muy importante el “protocolo familiar”; se trata de un instrumento que se plantea como solución al problema de la confusión de patrimonios. Es un acuerdo que firman los familiares socios de la empresa con el fin de



regular su organización y su gestión, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión, puesto que, con su utilización, se pretende dar continuidad, de manera eficaz y con éxito, a través de las siguientes generaciones familiares. Dentro de sus utilidades más importantes podrían destacar regulación de los aspectos relativos a la disposición y administración de las acciones /participaciones de la empresa familiar, régimen de derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembros de la familia, definición de la política de contratación de miembros familiares, establecimientos de normas que regirán la sucesión, entre otros factores.

Flujo de información

Existen las mismas versiones en cuanto a lo referido al flujo de información. Los dos extremos de la pirámide jerárquica establecen que existe una buena comunicación en la empresa y el flujo de información desde Gerencia hacia los Mandos Medios, y el sector operativo es constante y óptimo para que todos los empleados estén interiorizados y favorezca al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con esta acción, también se favorece un buen ambiente laboral, ya que todas las personas se sienten partícipes e integradas, conociendo de manera profunda y acabada la misión, visión y valores de la empresa, la situación actual de la misma alimentando la cohesión de los grupos. Los colaboradores tienen a su alcance una completa información en cuanto a objetivos, misión y planes a mediano plazo en los que están involucrados, comprometiéndose con la organización.

TEMA: TOMA DE DECISIONES

Cultura



Con respecto a este subtema, existe una coincidencia sobre la clara centralización en la toma de decisiones en el Gerente General. Por un lado se destaca la fuerte cultura paternalista dentro de la Empresa, donde el Sr. Menino toma todas las decisiones de manera personal, donde los mandos medios ni el resto del personal pueden decidir, ya sean en temas menores u operativos, ni temas de mayor envergadura. Al tener esta cultura tan arraigada, puede llegar a ser un obstáculo para el cambio y para las futuras generaciones, complicando así el desempeño del sucesor, debido que este podría seguir manteniendo la misma cultura.

Jerarquía

Existe una concordancia en lo que respecta a la jerarquía vertical dentro de Envamec, donde la pirámide jerárquica comienza con el Gerente General en la cúspide atravesando por los Mandos Medios y termina en la base con el sector operativo. Por otro lado se observan diferentes versiones entre lo que argumenta el Sr. Menino y el sector operativo, donde estos últimos manifiestan su malestar con lo que respecta a la toma de decisiones, donde argumentan que no pueden decidir con respecto a las tareas operativas que realizan diariamente. De esta forma los empleados no pueden enriquecer, agregar valor a su trabajo, ni modificar la forma en que lo hacen, privándose la organización de lograr mejoras, estimulando a los operadores a lograr una mejora continua en su desempeño.

Alcance de decisiones

Hay total unanimidad por parte de los mandos medios y del sector operativo que existe una fuerte centralización en la toma de decisiones por parte del Gerente General, provocando cierto malestar y disconformidad en el personal, ya que sienten que no tienen la posibilidad de decidir cuestiones menores inherentes a sus puestos de trabajo ni decisiones más importantes que afectan al rendimiento de la organización, en el caso de los mandos



medios. Dentro de este punto se destaca una de las principales características de las empresas familiares donde los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización son ocupados por sus miembros. En el caso de Envamec, el control de la propiedad está concentrado el fundador, el cual es reacio a la delegación en sus dirigidos, como así también, fomenta la centralización de la toma de decisiones. Hay que tener en cuenta que este factor puede contribuir a un mal ambiente de trabajo, donde los empleados sientan que no son tenidas en cuenta sus decisiones o sus ideas, quitándoles el compromiso y motivación hacia con la organización.

TEMA: INTERRELACIÓN DE PROCESOS INTERNOS

Política empresarial

Sobre este tema solo se obtuvo información con el cuestionario dirigido al personal operativo, donde remarcaron que se sienten inmersos en el cumplimiento de las normas y procedimientos internos de la empresa generando demoras y procesos evitables que podrían eliminarse, logrando así una mayor productividad y eficiencia. Es marcada la rutina que deben cumplir los operadores en cuanto a procedimientos, no se tendrían en cuenta las capacidades y habilidades de dichos operadores por lo que se demuestran insatisfechos, limitando al máximo su capacidad de trabajo. Hay que destacar que se encuentran inmersos en procesos de trabajos muy marcados y mecanizados por esta interrelación de procesos. Pero otro factor importante es la capacitación. Se destaca que la profesionalización debe estar enfocada a organizar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, además de complementar esto con la incorporación de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquezcan este proceso. Profesionalizar la empresa familiar significa dar una respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar, como también brindar los elementos formativos a los miembros de la familia para



desarrollar en ellos las habilidades que se necesitan en la empresa. Una empresa que adquiere la capacidad del aprendizaje es aquella en la que todos sus integrantes, sin importar el lugar que ocupe en la pirámide de decisión, aprende, comparte su aprendizaje con la organización y se dispone a seguir aprendiendo.

TEMA: PLAN DE SUCESIÓN FORMAL

Previsión de Recursos Humanos

Coinciden las diferentes versiones tanto en la entrevista al Gerente General, como en el cuestionario realizado al personal de producción que el nuevo sucesor saldría seleccionado de alguno de los hijos del Sr. Menino, es decir uno de los actuales Mandos Medios. Se debe tener en cuenta que debe realizarse una correcta previsión de Recursos Humanos, donde se plantee de antemano que perfil debe reunir el nuevo sucesor, en relación a sus conocimientos, capacidades de gestión, liderazgo, etc., y no solo basarse en cuestiones familiares o de “sangre”. La empresa debe buscar la profesionalización del sucesor. Esto refiere a un perfil de sucesor que sea capaz de llevar a cabo una gestión profesional de la empresa con herramientas aptas y reglas claras, con poder de liderazgo y responsable de una distribución de roles que ordene la familia y la empresa. Las razones por las cuales una empresa familiar debería iniciar un proceso de profesionalización tienen su argumento en el contexto actual de competitividad que generara a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. Profesionalizar la empresa familiar significa dar una respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar, como también brindar los elementos formativos a los miembros de la familia para desarrollar en ellos las habilidades que se necesitan en la empresa.

Departamento de Recursos Humanos



Se llega a la síntesis de que no existe un Departamento propiamente dicho de Recursos Humanos dentro de Envamec. Contar con un Departamento de Recursos Humanos es muy importante ya que es quien alinea los procesos y objetivos de la empresa con el personal, contribuyendo con todos sus procedimientos al cumplimiento de los mismos. En la situación de Envamec dicho departamento sería el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el Plan de sucesión, para que se lleve a cabo de la mejor manera cumplimentando todos los requisitos.

Formulación estratégica

La empresa no dispone de un Plan estratégico formal para la sucesión, pero el Gerente General será el que decida quien lo va a suceder, teniendo en cuenta diferentes variables. Los Mandos Medios de la empresa, se encuentran insatisfechos frente a esta situación, ya que no conocen la forma en que se seleccionará el sucesor, siendo que este debe ser un proceso evolutivo y planificado y debe contar con todo el compromiso del Sr. Menino y no llevarlo a cabo de manera improvisada. Mientras que los trabajadores del Sector Operativo también se encuentran atravesando un momento de incertidumbre ya que argumentan que el cambio generacional, después de tantos años con el Sr. Menino al mando, generará grandes cambios en la forma de trabajo y gestión dentro de la empresa. La Sucesión es uno de los procesos más críticos que toda empresa familiar debe asumir si quiere garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión. La finalidad de la sucesión es transferir la administración y la propiedad del negocio a la siguiente generación. La sucesión es un proceso largo y continuo que difícilmente termina, ya que cualquier empresario una vez que asume la dirección del negocio como sucesor en pleno, debe comenzar a preparar a su relevo. La sucesión no es una cuestión sencilla, un simple traspaso de la dirección, por eso su planificación debe ser pensada y elaborada correctamente. De su correcta implementación deviene la supervivencia de las empresas



familiares. Hay que tener en cuenta que en la segunda y tercera generación se vuelven aún más complejas, y existen mayores problemas al estar integrada por más de una familia.

2.4 Conclusión Diagnóstica

Aciertos:

- Fluida relación entre la gerencia general y el resto de las gerencias.

Constantemente están en comunicación el Gerente General con los mandos medios, facilitando el trabajo mancomunado y la sinergia entre las diferentes Áreas.

- Buen flujo de información.

Es fluida la información que proviene desde la Gerencia General, hacía los mandos medios llegando así hasta el nivel operativo, logrando un compromiso de todos los trabajadores por el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Conocimiento acabado de los procesos técnicos por parte del personal de la empresa.

Todos los empleados operativos dominan la mayoría de los procesos productivos, por lo que ante ausencias, se suplantán de manera coordinada, cumpliendo con las tareas programadas.

- El personal administrativo posee un desempeño laboral competente acorde a las necesidades de la organización.

Los empleados administrativos poseen un muy buen rendimiento laboral, y al igual que el personal operativo en su sector, tienen fuertes conocimientos sobre la mayoría de los procesos administrativos de la empresa.



- Buen clima laboral.

Debido a los diferentes puntos positivos que se cumplen dentro de la Envamec, como un elevado nivel de confianza entre todos los trabajadores, comunicación, valores empresariales, entre otros.

Desaciertos:

- Centralización en la toma de decisiones.

La misma se encuentra centralizada en el Sr. Menino, dificultando el proceso y generando demoras a la hora de tomar una decisión importante, ya que si este no se encuentra, los mandos medios no pueden decidir libremente.

- Insatisfacción del personal operativo y mandos medios por la imposibilidad de modificar sus procesos de trabajo.

No disponen de la posibilidad de modificar su trabajo diario, debido a la centralización que existe en la empresa, generando cierto malestar frente a esta situación.

- Numerosas normas y procedimientos empresariales.

Los trabajadores sienten que están inmersos en el cumplimiento de normas y procedimientos, generando demoras y complicaciones que no son necesarias y podrían evitarse.

- Excesiva burocracia en algunos procedimientos internos.

Los trabajadores deben cumplir con procedimientos obsoletos, rutinarios e innecesarios, debido a la cultura que existe en la empresa.

- Insatisfacción en los Mandos Medios por falta de conocimientos sobre cómo se reemplazará al Gerente General.



Existe cierta incertidumbre en los mandos medios, debido a que no saben cómo se llevará a cabo el Plan de sucesión frente a la inminente jubilación del Sr. Menino.

Omisiones:

- Ausencia de un Órgano de Gobierno.

El puesto del Sr. Menino es quien actúa como máximo órgano decisor, de manera unipersonal sin tener en cuenta las opiniones de mandos medios u otros empleados que pueden aportar información valiosa frente a determinados casos.

- No existe un Plan formal de sucesión.

La empresa no dispone de un Plan de sucesión frente a la cercana jubilación del Socio fundador–Gerente General, Miguel Menino, con toda la importancia que reviste dicho proceso, ya que del éxito de éste, dependerá el futuro de la organización.

- Inexistencia de un Departamento de Recursos Humanos.

No existe una correcta gestión del capital más valioso que dispone la organización, es decir, de las personas que forman parte de la misma.

3 PLAN DE INTERVENCIÓN

3.1 Justificación en base al diagnóstico

Los beneficios que la organización obtendrá de una correcta implementación de un adecuado Plan de sucesión serán los siguientes:



- Seleccionar la persona acorde a suceder al socio fundador de la empresa.
- Lograr la continuidad de la organización en el tiempo.
- Mantener los valores que hicieron crecer a la empresa en este tiempo.

Se busca remarcar la importancia de contar con un plan de sucesión que tenga aplicación efectiva al momento de llevarlo a cabo. Se considera importante que la alta gerencia se comprometa con el proceso ya que de una correcta implementación dependerá el futuro y la continuidad de la actividad empresarial.

Por otro lado se destaca el valor de lograr una correcta selección del sucesor, mediante de un adecuado proceso de selección y capacitación del nuevo gerente general con el fin de no incurrir en errores que demanden tiempo y costos derivados de una incorrecta selección.

3.2 Marco Teórico

La empresa familiar

Según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenibles (EFESO), en Argentina las empresas familiares representan, aproximadamente, el 80% de las empresas y generan en conjunto el 60% del PIB y el 70% del empleo.

Mientras que un estudio de la Universidad Siglo 21, publicado en La Voz del Interior, manifiesta que “entre el 80% y el 90% de las empresas argentinas son familiares, el 70% desaparece en la primera generación y sólo el 5% llega a los nietos” (La Voz, s/d).



Las empresas familiares, en general, comienzan como un medio de vida, surgen por “intuición” de una veta de negocio, o por la necesidad puntual ante la falta de trabajo, o el deseo de independencia, tanto del padre de familia o de los miembros de una o más familias. Entonces, la familia tiene un control efectivo sobre la empresa, esto determina una característica singular, cual es que la propiedad y la gestión están concentradas en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el Jefe la responsabilidad del manejo comercial; financiero y técnico del negocio. La ventaja que aporta esta circunstancia es el grado de compromiso que asumen todos los miembros de la familia al unir tres sistemas distintos: propiedad, gestión y familia.

Desglosando los conceptos anteriores se tiene, entonces, que a la hora de definir una empresa familiar, esta surge cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre o, también llamado el padre fundador, decide invertir un patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio. Originalmente, solo trabaja el padre y algunas veces la madre, pero con el tiempo se van sumando los demás miembros de la familia, esto porque debido a sus escasos recursos no existe suficiente capital para pagar mano de obra externa Leach (2014). Entonces los familiares empiezan a realizar diversas actividades, tal vez, cobrando bajos sueldos, pero la finalidad es aportar al crecimiento del negocio.

En conclusión, las empresas familiares son aquellas que pertenecen, total o parcialmente, a una persona o varios miembros de la misma familia. Se caracterizan principalmente por ser propia, operada y administrada por una sola familia.

Para Albuquerque, Lozano Carrillo y Ramírez Segura (2009), los rasgos fundamentales de la empresa familiar son:

- a) Organización empresarial cuya propiedad pertenece a una familia.
- b) Los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización son ocupados por sus miembros.



- c) Existe una voluntad de continuidad y expansión de la empresa, esto se logra cuando se incorporan miembros de la segunda generación.

El modelo de los tres círculos

Dentro de la empresa familiar pueden darse tres dimensiones representado en el presente modelo, en las cuales se puede coincidir en una, en varias o todas. El objetivo que se persigue con el mismo frente a este modelo, es que luego del proceso de sucesión y de los cambios que se presentarán en la empresa, los miembros de la familia Menino que sigan perteneciendo a la organización, podrán quedar ubicados dentro de alguno de los círculos.

En las empresas familiares se da, entonces, la coincidencia de tres dimensiones:

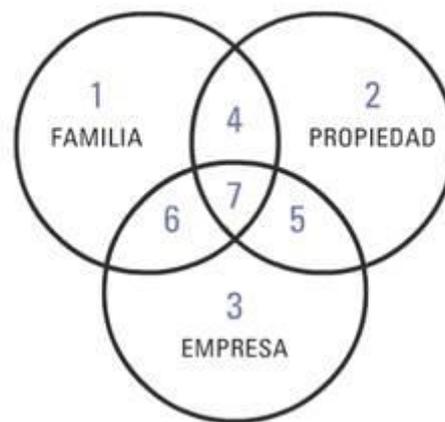
- 1) Propiedad, una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es pertenencia de una familia.
- 2) La dimensión de poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios trabajan como directivo o como miembro del consejo de administración.
- 3) Incorporación de la segunda generación, esto corrobora la intencionalidad de transmisión a las futuras generaciones y la continuidad de los valores de la familia fundadora.

Para Gersick et al. (1997, en Albuquerque et al. 2009), estas tres dimensiones son de vital importancia pues a la interacción entre empresa y familia se le suma la propiedad. De estos elementos surge el modelo de los tres círculos. Para un correcto funcionamiento, tanto



empresarial como familiar, debe existir una distinción exacta entre el sistema de propiedad y de la dirección, dentro del círculo de la empresa.

Sistema empresa familiar



Gersick et al. (1997, en Albuquerque et al. 2009)

Cada uno de los círculos representa un subsistema, que a su vez, interactúa con los otros. Esto significa que hay miembros que pueden pertenecer a los tres sistemas, como por ejemplo, el sujeto identificado con el N° 7 que es el propietario, trabaja en la empresa y es parte de la familia. En cambio, hay otros que solo participan en dos subsistemas, como el sujeto N° 4 que es propietario (accionista) y siendo parte de la familia no trabaja en la empresa, en el caso del N° 6 que es familiar sin participación en la propiedad pero trabaja en la empresa, y el N° 5 que es propietario (accionista), trabaja en la empresa y no es parte de la familia. También se da el caso de algunos que solo participan de uno de los subsistemas como el N° 3, son los empleados, o el N° 1 suele ser la madre de la familia, o el N° 2, el caso de un accionista que no es parte de la familia y no trabaja en la empresa.



El modelo de los cinco círculos

Este modelo fue propuesto por el español Joan Amat, quien lo elaboró en base al modelo de los tres círculos, al que agregó dos aspectos más. Estos aspectos son la gestión de la empresa, es decir, su dimensión organizativa, perspectivas estratégicas y competitividad en cuanto a productos, mercados y recursos; y la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

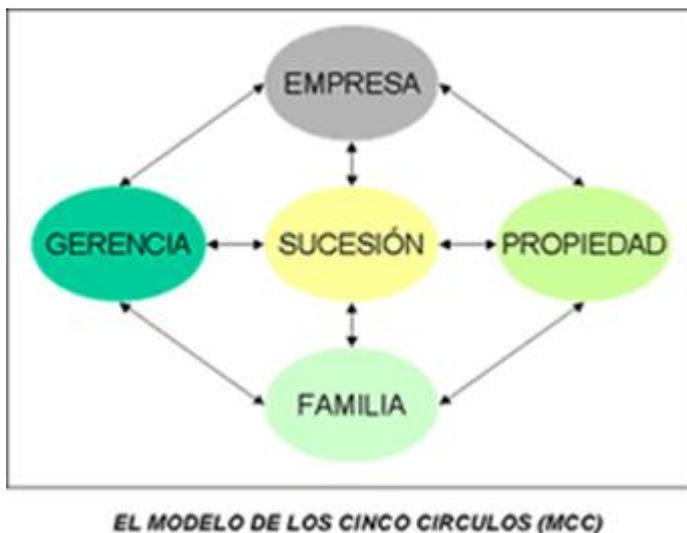


Figura 2. Modelo de los cinco círculos. Fuente: Amat (2004: 32)

Este modelo está conformado por los cinco tipos de problemas a considerar en una empresa familiar.



La Familia: se consideran factores como los valores, actitudes, relaciones internas; pautas de comunicación y grado de armonía existente y cómo esto influye en la empresa, también es de importancia el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa.

La Propiedad: aquí se tiene en cuenta la estructura accionaria, el grado de armonía entre los accionistas, la gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio empresarial y la eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).

La Empresa: se considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia tiene en cuenta aspectos como el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

La Gerencia: se valoran los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se analiza el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos; se destaca la necesidad de contar con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

La Sucesión: este es uno de los procesos más críticos que toda empresa familiar debe asumirse quiere garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

El modelo de los cinco círculos es una herramienta que permite entender la dinámica de una empresa familiar en un momento determinado, sin embargo hay que tener en cuenta que algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares surgen a través del paso del tiempo y a través de las sucesivas generaciones, motivo por el



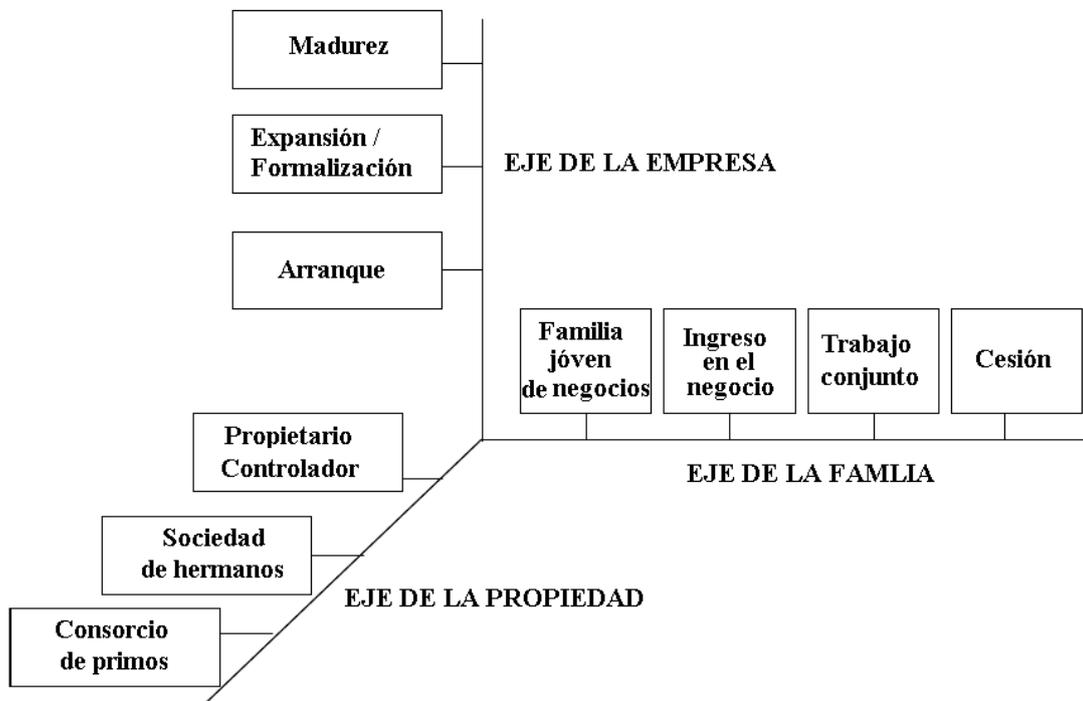
cual, toda empresa familiar debe anticiparse a ello con una correcta política de planificación.

El modelo evolutivo de la empresa familiar

El modelo evolutivo tridimensional es el modelo presentado por Gersick et al. (1997 en Ronquillo Horsten, 2006), y analiza los cambios que van ocurriendo entre los tres círculos básicos de la empresa familiar (familia, empresa, propiedad). Este modelo muestra el proceso de crecimiento de la empresa familiar; a su vez, describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, según circunstancias de la vida de sus miembros, tales como matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, además, incorporación o retiro de gerentes, empleados, socios y accionistas.

En consideración de Gersick et al, las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental; asimismo, los periodos estables, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Por ello, las tareas de los periodos de transición son estratégicas; las de los periodos de estabilidad son operativas y tácticas. (Ronquillo Horsten, 2006)

Modelo Evolutivo



Fuente: Gersick et al. (1997) en Ronquillo Horsten (2006)

Durante la evolución de los ejes van ocurriendo las etapas que coinciden con la aparición de los acontecimientos de cada subsistema.

Este modelo contempla que el subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas: Compañía de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consortio de primos. En el dominio de la “familia” se destacan cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión. En el dominio “empresa” existen tres fases: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

La dimensión evolutiva de la propiedad contempla las dimensiones:

Propietario controlador. El control de la propiedad está concentrado en un individuo o matrimonio; si existen otros propietarios solo tienen acciones nominales, por lo tanto, no



ejercen autoridad como propietarios. La expectativa es elegir una estructura de propiedad para la próxima generación.

Sociedad de hermanos. Se trata de que dos o más hermanos tengan el control de la propiedad. Pretenden establecer un proceso para compartir el control entre propietarios y controlar la orientación partidaria de las ramas familiares.

Consortio de primos. En este tipo existen varios primos accionistas por lo cual hay una combinación de propietarios empleados y no empleados. Se pretende administrar la empresa teniendo en cuenta la complejidad de la familia y los accionistas.

La dimensión evolutiva de la familia contempla las siguientes dimensiones:

Familia joven de negocios. En este caso la generación adulta es menor de 35 años, no suele haber hijos, pero si los hay, son menores de 20 años. Se pretende crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia.

Ingreso de la familia al negocio. Aquí la generación de padres tienen edades entre 35 y 50 años, los hijos son adolescentes o tienen entre 20 y 30 años. Se pretende manejar la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos, facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera.

Trabajo conjunto. Está conformado por una generación de padres con edades entre 50 y 65 años y los hijos de 30 a 45 años. Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos, dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta.

Traspaso del mando. La primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar. Se realiza aquí la transferencia generacional del liderazgo de la familia.

La dimensión evolutiva de la empresa cuenta con estas dimensiones:



Arranque – nacimiento. Su estructura es informal, el propietario es el centro de todo y es quien organiza el producto o servicio, el ingreso en el mercado, la planeación de los negocios y el financiamiento.

Crecimiento – expansión – formalización. La estructura es cada vez más funcional. Con multiplicidad de productos o líneas de negocios. Ocurren cambios en la función de propietario gerente y la profesionalización del negocio. Ya hay una planeación estratégica.

Madurez. Presenta una estructura organizacional que apoya la estabilidad. Hay una base estable o decreciente de clientes. Se cuenta con una estructura divisional dirigida por un equipo de Gerentes de alto nivel. Procedimientos organizacionales bien establecidos. Reenfoco estratégico. Compromiso de los directivos y de los dueños. Reinversión. (Gersick et al. 1997, en Pérez Molina, 2012)

Características de las empresas familiares

Para Peter Leach (2014) las principales características de las empresas familiares son:

- La propiedad es controlada por una familia
- La dirección está a cargo de algún miembro de la familia: casi siempre sus dueños o sus hijos
- Una meta es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Resulta importante tener en cuenta que:

La combinación de familia y empresa puede llegar a ser difícil y compleja, en el mejor de los casos, e imposible, en el peor. No obstante, si los dueños, sus esposas y los hijos



pueden aprender a comunicarse y compartir sus opiniones acerca de los problemas más importantes que deben enfrentar, y si los hijos cuentan con un espacio donde puedan expresar abiertamente sus puntos de vista, será más posible para la familia desarrollar un enfoque coherente con respecto a la empresa. Para alcanzar este objetivo es necesario establecer un procedimiento y un sistema formal que facilite el dialogo. (Leach, 2014:108).

En consecuencia, Leach (2014) advierte que las ventajas y desventajas de una empresa familiar son las siguientes:

Ventajas	Desventajas
Compromiso	Rigidez
Conocimiento	Desafíos comerciales (modernización, transición, capital)
Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero	Sucesión
Planeación a largo plazo	Conflictos emocionales
Cultura familiar estable	Liderazgo y legitimidad
Rapidez en la toma de decisiones	
Confiabilidad y orgullo	

Leach (2014)

Pero, también, es de suma importancia que exista un plan estratégico familiar.



Leach (2014: 127) considera que existen tres etapas evolutivas: de desarrollo orientado al producto; desarrollo orientado al proceso y desarrollo orientado a la planificación.

Tabla Tres etapas del desarrollo empresarial

Etapa	Características
Desarrollo orientado al producto	Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de <i>management</i> para distribuir el producto o servicio.
Desarrollo orientado al proceso	Se cumplió con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
Desarrollo orientado a la planificación	La empresa madura. Se planifica orientando a formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

Leach, 2014

Recién en la tercera etapa comienza a consolidarse la gestión empresarial sobre bases sólidas y duraderas.

La sucesión en la empresa familiar: concepto y características



La sucesión en una empresa familiar es un proceso dinámico que se da a lo largo de cierto tiempo, pues se trata de un momento en la vida de la empresa durante el cual los roles y las tareas del predecesor evolucionan junto al de su sucesor de manera independiente pero a su vez paralelamente.

La finalidad de la sucesión es transferir la administración y la propiedad del negocio a la siguiente generación (Treviño, 2010 en Arnoldo Araya, 2012). Según este autor, la sucesión es un proceso largo y continuo que difícilmente termina, ya que cualquier empresario una vez que asume la dirección del negocio como sucesor en pleno, debe comenzar a preparar a su relevo.

Justamente, en este sentido Gallo (1998) afirma que el principal problema de las empresas familiares se manifiesta en su desarrollo y continuidad, pues son altos los índices de bajas (en el sentido de quiebra o desaparición) de las empresas familiares. Diferentes autores advierten que las causas están relacionadas con los cambios generacionales, que hacen que se vayan reduciendo los tiempos de vida de estas empresas hacia la segunda generación y, mayoritariamente, hacia la tercera generación. Gallo (1998) y García (2007).

La sucesión no es una cuestión sencilla, un simple traspaso de la dirección, por eso su planificación debe ser pensada y elaborada correctamente. De su correcta implementación deviene la supervivencia de las empresas familiares. Hay que tener en cuenta que en la segunda y tercera generación se vuelven aún más complejas, y existen mayores problemas al estar integrada por más de una familia. Burgoa, Herrera y Treviño (2013).

Al momento de su fundación la empresa familiar posee una estructura simple, el fundador moldea su empresa a su manera; en general, no existen sistemas ni mecanismos de planificación formal, por lo que las decisiones del fundador se realizan de manera improvisada, como también se capacita de manera improvisada a los integrantes de la familia que llevan adelante las actividades del negocio. Burgoa, Herrera y Treviño (2013).

Por eso mismo, la sucesión de la primera a la segunda generación es un momento clave y crítico, en el que la elección del sucesor o sucesores reposa en lo sentimental y afectivo. Es



así como las prioridades serán, en la mayoría de los casos, de sangre y primogenitura, es decir, siguiendo un patrón monárquico. Burgoa, Herrera y Treviño (2013).

De esta manera, corresponde revisar las políticas de la empresa aplicando cambios mediante el pensamiento estratégico aplicado a la empresa. Este proceso de estrategias ayuda a las organizaciones familiares para las soluciones de los problemas que existen dentro de su administración. Lo importante es que el fundador encuentre un mecanismo que se ajuste a su cultura y a las necesidades de la familia y la empresa. Burgoa, Herrera y Treviño (2013).

Las familias deben prepararse en temas de leyes fiscales y de planificación financiera, de manera que puedan mantener el negocio en sus manos. Leach (2014)

También resulta de interés que el personal que trabaja en la empresa familiar se encuentre suficientemente motivado, aquí se debe tener en cuenta que algunos empleados suelen ser familiares,

Grabinsky (1992) plantea la necesidad de una reorganización, en el sentido de volver a plantearse objetivos del negocio a corto y largo plazo.

Otros autores citados por Araya (2012) coinciden en que aplicar la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa al estudio de la empresa familiar constituiría una base teórica válida para fundamentar el estudio de la planificación del proceso de sucesión en empresas familiares. Esta teoría establece que las empresas llegan a ser exitosas porque logran identificar y aprovechar todos sus recursos y capacidades por medio de sus estrategias. Araya (2012).

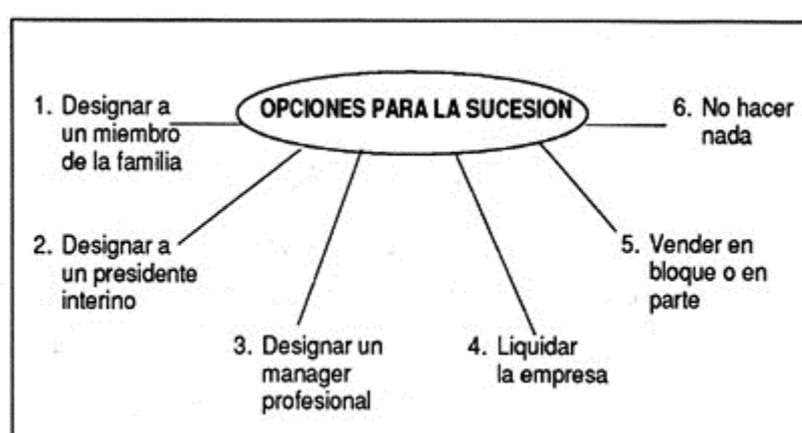
Según Leach (2014) la sucesión constituye un problema que enfrenta al fundador de la empresa familiar con una serie de opciones, cada una de ellas presenta sus ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos. Pero la toma de decisión dependerá de los siguientes factores:



- La disponibilidad de los sucesores posibles, dentro y fuera de la familia que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa.
 - Las necesidades de la familia (por ejemplo, si el dinero necesario para el retiro del fundador se extraerá de la empresa).
 - Las obligaciones tributarias personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones.
 - La prosperidad y la dimensión de la empresa.
 - La situación general comercial y empresarial en el momento de la sucesión.
- (Leach, 2014: 211)

Del análisis de estos factores dependerá la elección que se tome, que puede optar, como muestra la figura xx:

Opciones para la sucesión



Leach 2014:211



La primera opción, designar a un miembro de la familia, es una decisión muy atractiva para los fundadores; en la segunda y la tercera opción implica mantener el control sobre la empresa. La cuarta opción significa vender todos los activos de la compañía, pagar las obligaciones y despedir a la fuerza laboral. Esta opción conlleva gastos y la posibilidad de malvender la compañía. Es mejor vender el negocio en marcha (quinta opción). Las alternativas aquí, incluyen una transición total (esto es, la venta en bloque de la empresa), o la emisión de acciones para priorizar el crecimiento del capital externo. También, una compra parcial por parte del management (vender al equipo de management existente).

Finalmente, el fundador simplemente puede eludir el planeamiento de la sucesión, al adoptar la opción de "no hacer nada", es la más costosa y destructiva de todas las opciones.

Aspectos de una sucesión

Para Lech (2014), la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Por ese motivo, los líderes tienen la responsabilidad de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, para poder preservar la continuidad y prosperidad de la empresa.

Otros autores, Araya (2011) Gallo (1998), refieren que la sucesión es un proceso que se lleva a cabo durante toda la vida, familiar y organizacional, pues de lo que se trata es de garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones. Por eso se pueden distinguir tres posibles impactos derivados del traspaso generacional:

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.



2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor. Araya (2012).

Preparar la sucesión haciendo hincapié tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito emocional y familiar, conduce al fortalecimiento de la empresa que se prepara para su continuidad en el futuro mediato.

De esto surge la necesidad de que la sucesión se logre de la manera más armónica posible y, sobre todo, con el menor impacto posible en lo que se refiere a lo comercial.

Como se adelantara, Posso (2006) manifiesta que entre las causas que podrían ser generadoras de problemas en las empresas familiares se encuentra una “sucesión inadecuada o inexistente”, cuya causa es la no existencia de una planeación para la sucesión, sumado a la falta de educación profesional de los posibles sucesores.

Con este último punto queda expuesto lo que la bibliografía acuerda en su mayoría, la necesidad de profesionalización del sucesor. Esto refiere a un perfil de sucesor que sea capaz de llevar a cabo una gestión profesional de la empresa con herramientas aptas y reglas claras, con poder de liderazgo y responsable de una distribución de roles que ordene la familia y la empresa.

La supervivencia de las empresas familiares pasa a ser entonces el objeto de atención, pues hacia la segunda y tercera generación se vuelven más complejas, y existen mayores problemas al estar integradas por más de una familia. Recuérdese que cuando es fundada la empresa familiar, su estructura suele ser simple, el fundador la moldea a su manera y sus objetivos suelen ser a corto plazo, no existen sistemas ni mecanismos de planificación formal, por lo que las decisiones del fundador son improvisadas y no requiere de



capacitación de los integrantes de la familia en las actividades del negocio Burgoa, Herrera y Treviño (2013).

Pero la sucesión de la primera a la segunda generación constituye un momento clave y crítico. La elección del sucesor o sucesores involucra una valoración atravesada por lo sentimental y afectivo; motivo por el cual los criterios de sucesión suelen seguir un patrón monárquico, de sangre y primogenitura.

Resulta conveniente empezar a pensar la sucesión mediante el pensamiento estratégico aplicado a la empresa, para efectivamente dar soluciones a los problemas que existen dentro de su administración. Lo importante es que el fundador encuentre un mecanismo que se ajuste a su cultura y a las necesidades de la familia y la empresa.

Las familias deben prepararse en temas de leyes fiscales y de planificación financiera, de manera que puedan mantener el negocio en sus manos Leach (2014). Es importante que el personal que trabaja en la empresa familiar se encuentre motivado; sin embargo, los propios empleados suelen ser familiares, por eso la reorganización también se plantea objetivos de negocio a corto y largo plazo (Grabinsky, 1992).

El proceso de la sucesión

Para Gallo (1998) el proceso de sucesión contiene cuatro aspectos básicos:

- La preparación de los sucesores.
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo de las relaciones entre la «empresa» y la «familia».
- La jubilación y retiro del predecesor.



Todos ellos son complementarios y deben, por eso mismo, implantarse prácticamente al mismo tiempo. Pues, la preparación del sucesores conlleva la capacitación de la o las personas que van a ocupar el puesto de jefe ejecutivo de la organización en el futuro; en una empresa familiar que está liderada por su fundador, esto significa, además, que se capacitará para dirigir una nueva organización más desarrollada, puesto que, al no contar ya con la figura del fundador, los miembros de la familia necesitarán, por ejemplo, de sistemas de formulación de la estrategia y de conducción de personas más avanzados.

Completando este esquema, Leach (2014) propone estas sugerencias para la sucesión:

- Inicie oportunamente el planeamiento.
- Redacte un plan para la sucesión.
- Comprometa a la familia y a sus colegas en su propuesta.
- Saque ventaja del asesoramiento externo.
- Realice un proceso de entrenamiento.
- Anuncie su retiro oportunamente y sin ambages.
- Haga planes para su retiro. (p. 223)

También Gallo (1998) afirma que una sucesión es un cambio organizativo, y para mejor implementar los cambios necesitan se necesita de “líderes”, pues esto significa que todo lo nuevo que se implemente contará con seguidores.

Sin embargo, es un hecho que en toda empresa familiar, el gobierno lo tiene su propietario. Y cuando se trata de la sucesión en la primera generación, el fundador, además de este poder como propietario, tiene el que procede de su posición como padre o cabeza de familia, es por eso que, la sucesión se da naturalmente de padres a hijos. Y esto que puede



llegar a ser tan natural, no debe ser tomado a la ligera, sino precisamente, debe planificarse para que su éxito sea seguro para la empresa.

El proceso, entonces, comienza cuando el empresario fundador advierte que debe designar y preparar a su futuro sucesor. Obviamente que de este se exige que tenga ciertos conocimientos teóricos y experiencia para hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar.

La formación del sucesor, considerada educación formal, se adquiere en base a la experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar, y con posterioridad debe cumplir la especialización en la propia empresa Araya (2012).

Algunos autores sostienen que la profesionalización de la administración involucra la inclusión de administradores no familiares en la empresa; factor que se da a partir de la segunda generación, pues, al lograr un crecimiento significativo se llega a la necesidad de profesionalizarse, eliminando así a los miembros de la familia y contratando administradores no familiares. García (2007)

Las diferencias se resumen en la Tabla:

Profesionalización de las distintas generaciones

Administración de la Empresa Familiar	
1er. Generación Empresa Familiar	Actitud Paternalista (Relaciones Jerárquicas, Control de alta administración y autoridad, Supervisión cercana y Desconfianza de externos)
2da. y 3era. Generación	Profesionalización de la Empresa (Contratación



Empresa Familiar	de Empleados Expertos en las Áreas Estratégicas de la Empresa Familiar)
------------------	--

Fuente: García (2007)

Otro punto importante, a la hora de la sucesión es el “protocolo familiar”; se trata de un instrumento que se plantea como solución al problema de la confusión de patrimonios.

El protocolo familiar es un acuerdo que firman los familiares socios de la empresa con el fin de regular su organización y su gestión, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión, puesto que, con su utilización, se pretende dar continuidad, de manera eficaz y con éxito, a través de las siguientes generaciones familiares. (Gallo, 1998)

Algunos de los contenidos más relevantes del Protocolo son:

- Regulación de los aspectos relativos a la disposición y administración de las acciones/participaciones de la Empresa Familiar.
- Régimen de derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembro de la familia.
- Definición de la política de contratación de familiares en la Empresa Familiar y su retribución.
- Establecimiento de las normas que regirán la sucesión entre familiares.

En conclusión, los puntos a tener en cuenta para una sucesión se resumen en la Tabla:



Aspectos para una correcta sucesión

Proceso de sucesión
Crear misión y visión familiar.
Preparar plan de jubilación.
Obtener seguridad económica de los fundadores.
Inculcar valores y conocimiento del negocio a los hijos.
Desarrollar liderazgo, habilidades y capacitación. Profesionalización.
Elaborar plan de sucesión empresarial. Protocolo familiar.
Seleccionar los sucesores. Plan de desarrollo personal del sucesor.
Transferir la propiedad y el control.
Crear órganos de gobierno y equipos de trabajo.
Confeccionar planeamiento estratégico.

Fuente: Araya (2012)

El liderazgo en la empresa familiar

El liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes pero que se complementan. Cada uno aporta en función de las actividades y metas de la empresa. La gestión se refiere al correcto manejo de los recursos que se disponen, conlleva tomar decisiones que requieran un mínimo de recursos económicos para conseguir máximos beneficios.



Sin embargo, el concepto que se propone como fundamental para la preparación del sucesor de la empresa familiar es el de “liderazgo”, porque no solo se establece una diferencia en la conducción de la gestión, sino que, precisamente, porque los líderes son los que pueden llevar a adelante grandes cambios. Los líderes son los convocados a promover mejoras, a romper pautas rígidas, a ejecutar líneas de acción totalmente nuevas sin el peso del temor o la duda. Nada más acertado, entonces, para promover la diferencia en lo que hace a gestión del sucesor en comparación con el fundador.

La Real Academia Española define *liderazgo* como “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (RAE). Obviamente, para que esa situación se produzca, debe existir previamente la intervención de un líder.

El liderazgo está estrechamente relacionado con la consecución de fines y metas, es “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Blanchard et. al. 2007: xvii). Entonces, para definirlo se debe tener en cuenta al sujeto que lidera, al objeto que se desea lograr y a los sujetos a los cuales se dirige. Es un proceso en el que confluyen cualidades como la persuasión, el poder, la influencia, el entusiasmo, la motivación orientada al logro de metas y la comunicación. Los términos influencias y metas son clave, porque determinan las relaciones entre los miembros de una organización, entendida ya no como un orden jerárquico, sino como estímulos de quien ejerce el carisma para conducir a la organización hacia la concreción de metas.

El liderazgo puede ser definido, entonces, como el proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. La tendencia es considerarlo como un proceso distinto al del gerenciamiento (*management*). Chiavenato (2009)

Los líderes generan cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales, mientras que los gerentes sólo cumplen con su obligación contractual siguiendo criterios racionales. Los líderes valoran la flexibilidad, la innovación y la adaptación, los gerentes en cambio, la estabilidad, el orden y la eficiencia. Los líderes se preocupan por las



necesidades de las personas que trabajan en su equipo y los alienta a tomar decisiones, los gerentes definen cómo se llevarán a cabo las tareas e imparten las indicaciones correspondientes.

Diferencias entre Gerente y Líder

Gerente	Líder
• Administra	• Innova
• Planifica	• Establece direcciones (visión)
• Controla	• Da confianza
• Organiza y asigna personal	• Involucra al personal
• Controla y resuelve problemas	• Motiva a solucionar problema
• Pregunta cómo y cuándo	• Pregunta qué y por qué
• Imita	• Origina
• Acepta el <i>statu quo</i>	• Cambia el <i>statu quo</i>
• Hace las cosas bien	• Tiene personalidad
• Piensa linealmente	• Piensa globalmente

Fuente: Chiavenato (2009)



Para Cleri (2007) son cuatro las reflexiones asociadas a los líderes:

- ✓ es alguien que tiene seguidores,
- ✓ es alguien a quien se quiere o admira,
- ✓ son muy visibles, establecen modelos,
- ✓ es una responsabilidad, no un privilegio.

El rasgo fundamental a tener en cuenta cuando se habla de liderazgo es que la conducción del grupo es más flexible, y por ese mismo motivo impone naturalmente una responsabilidad que no se encuentra cuando se trata de la obligación llana y pura.

Aplicar modelos de liderazgo conlleva la intención de sumar individualidades responsables y comprometidas, por oposición a un régimen laboral masificado y apático. El modelo de liderazgo, al apelar directamente al individuo, le exige pensar creativamente, tomar decisiones que considere más adecuadas, en suma ser partícipe necesario en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Pero, un líder no tiene que ver solo con sus propias capacidades, sino también, en cómo se relaciona con sus dirigidos y cómo los incentiva en su propia superación. El éxito del líder no es tal si no tiene gente que lo acompañe, cuyas capacidades y habilidades logren los resultados esperados. Es por eso que un líder, “cuando el plantel tiene bajo nivel educativo [...] es obligación ir modificando el nivel de pericia y la aptitud de los seguidores y con ello avanzar hacia sistemas de conducción más interactivos”. (Cleri, 2007: 266)

Capacitación empleados



Las razones por las cuales una empresa familiar debería iniciar un proceso de profesionalización tienen su argumento en el contexto actual de competitividad que generara a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado.

Es por eso que autores como Leach (2014), Gallo (1998), reconocen en la profesionalización una de las más óptimas herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día.

También, Chiavenato (2009) resalta que la profesionalización debe estar enfocada a organizar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, además de complementar esto con la incorporación de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquezcan este proceso. Profesionalizar la empresa familiar significa dar una respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar, como también brindar los elementos formativos a los miembros de la familia para desarrollar en ellos las habilidades que se necesitan en la empresa.

Una organización que crece debe tener en cuenta ningún conocimiento es permanente, ya que lo que hoy es oportuno, mañana es antiguo. Además, se convierte en significativo, la capacidad de una compañía para aprender y convertir el aprendizaje en un proceso continuo.

Una empresa que adquiere la capacidad del aprendizaje es aquella en la que todos sus integrantes, sin importar el lugar que ocupe en la pirámide de decisión, aprende, comparte su aprendizaje con la organización y se dispone a seguir aprendiendo.

“La capacitación persigue el aprendizaje, que implica un cambio efectivo en el comportamiento.” (Lazzati, 2008: 24)

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios se prolongan a toda la vida laboral y al desarrollo de esa persona para



cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. La capacitación de los empleados beneficia a las organizaciones porque:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Promueve el desarrollo y aprendizaje de las personas
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo. (Bailón Olea, 2014)

Mientras que los beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización son:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales.



Entre los beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas, se destacan:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

(Bailón Olea, 2014)

Un factor a tener en cuenta es que la empresa no debe considerar al proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar hacia mejores oportunidades, ya sea dentro o fuera de la empresa.



3.3 Objetivo de la propuesta

- Proponer un plan para llevar adelante un adecuado proceso de sucesión de la actual figura del Director-Fundador-Gerente General, comprometiendo al Sr. Menino y el resto de los Gerentes, con el fin de optimizar dicho proceso de sucesión.

3.4 Determinación del área de intervención

El área de intervención es la Gerencia General, con todas sus actividades, responsabilidades, procesos y tareas. De esto se desprende que la aplicación de la propuesta implica el traspaso de todos estos conocimientos al sucesor.

Es importante contar con un detalle minucioso de todo lo que conlleva ejercer el rol de Gerente General que, por lo general muchas de sus actividades no se encuentran escritas. Por lo tanto es importante adecuar toda esa información para capacitar al nuevo gerente.

3.5 Acciones para la implementación



La propuesta de este trabajo está diseñada a medida de las necesidades de la organización, donde se busca lograr el compromiso de la Gerencia General para desarrollar un adecuado Plan de sucesión, con el fin de lograr la continuidad del negocio y seleccionar a la persona adecuada para que sea el nuevo sucesor. Dicha propuesta estará dividida en tres etapas, donde el resultado de cada una de ellas será condición necesaria de la siguiente. La primera etapa del proyecto estará dado por:

a) Presentar el trabajo a la Gerencia General:

Finalidad: Concientizar al Sr. Menino sobre los resultados del Diagnóstico del presente trabajo, lo importante y las implicancias que tiene un correcto proceso de sucesión y así poder determinar la brecha existente entre la situación actual y la situación deseada.

En esta etapa, se deberán realizar las acciones necesarias para comprometer a la dirección con el plan, y trabajar principalmente en la asimilación de los conceptos por parte de los gerentes. Las acciones necesarias para realizar previo al lanzamiento son las siguientes:

1. Lograr el compromiso de la Dirección con el plan de sucesión, señalándoles los objetivos y las acciones a seguir. En esta instancia se reunirán los directivos de la empresa, y quienes ellos consideren pertinente. Se presenta a la dirección la situación actual relevada, y se introduce el plan en sí mismo. Se deberá lograr en esta instancia el compromiso de la dirección para avanzar con la implementación.

2. Capacitar a la dirección, una vez que aceptó el plan, para llevarlo adelante. Se realizará una capacitación con el fin de darle las herramientas teóricas y conceptuales a la dirección para poder llevar a cabo las acciones y asimilar los cambios que se necesita.

Esta etapa es importante, ya que del interés e importancia que le de la Gerencia al trabajo realizado, depende el éxito o fracaso del Plan de sucesión.



Características: Mediante una reunión con el Gerente General y el resto de los mandos medios, se explicarán los resultados del trabajo y las conclusiones del mismo. Por otro lado, se plantearán las debilidades y oportunidades, con el objetivo de implementar los planes de acción.

Contenidos: Los contenidos que se le expondrán a la Gerencia para lograr la concientización de la importancia de un correcto plan de sucesión serán los siguientes:

Situación actual:

- Aciertos. Se mostrarán todos los aspectos positivos que se están llevando a cabo y que favorecen al desempeño organización y ayudan a llevar a cabo el Plan.
- Desaciertos. Factores que obstaculizan o se están desarrollando de una forma no adecuada, repercutiendo en el desempeño organizacional o pudiendo afectar el Plan.
- Omisiones. Aquellas acciones que la organización no está desarrollando y pueden ser positivas para su funcionamiento.

Situación deseada:

Lograr que todos los miembros de la organización tengan en claro cómo será el proceso de sucesión, las características que deben reunir una persona para ocupar el nuevo cargo vacante y que conozcan la importancia de dicho proceso.

Sugerencias para la implementación:

- Se pactará una reunión formal con el Sr. Menino y el resto de los Gerentes de Envamec.
- Se tendrán en cuenta los requisitos para que la reunión sea productiva teniendo en cuenta la puntualidad, la duración (no más de 1 hora), se apagarán los teléfonos celulares y se respetará el turno de hablar de cada participante.
- Se expondrá de manera clara y precisa el contenido, la situación y las acciones a implementar.



- Se entregará una copia del Trabajo Final de Grado realizado a la dirección y se presentará a través de filminas.
- Se tendrán en cuenta los elementos para que la reunión pueda llevarse a cabo como PC, proyector, entre otros elementos importantes.

Criterios de evaluación: Sólo con la decisión, convicción y aprobación del proyecto de intervención, se puede pasar a la siguiente etapa. Esto se podrá evaluar a través del interés mostrado por el Sr. Menino, la participación durante la presentación y consultas sobre los diferentes temas.

b) Descripción de Puestos:

Finalidad: Mediante la descripción de puestos se detallará de manera profunda y acabada todas las tareas, funciones y responsabilidades del Gerente General, las relaciones con el resto de los puestos de la empresa y las características que debe reunir la persona que lo ocupará. Se pretende lograr una correcta selección de los candidatos a ocupar el puesto de Gerente General. Se busca no cometer errores que entorpezcan la actividad de la empresa e incurrir en una serie de costos.

Características: Dicha descripción se realizará de manera conjunta con el actual Gerente General, el Sr. Menino y la Gerente de Administración Carolina Menino. Se prevé que se llevará a cabo en el término de 2 semanas, distribuidas en una reunión de 2 horas por semana, donde se expondrán las características del Gerente actual y lo que se busca en el nuevo sucesor, tratando de zanjar dicha brecha y lograr un equilibrio entre estas características actuales y las deseadas.

Contenidos: Los contenidos que se tendrán en cuenta para lograr una correcta descripción son:



- Actividades Generales: Planificación de trabajo, Organización, coordinación de las operaciones de las diferentes áreas de la empresa, comunicación, liderazgo, lograr una correcta delegación de tareas, toma de decisiones, entre otros.
- Requerimientos académicos: La formación académica que requiere la persona que ocupará el cargo.
- Esfuerzo físico y condiciones de trabajo: Demanda de esfuerzo físico, mental y presiones. Condiciones del lugar de trabajo donde se desarrollarán las actividades del puesto como espacio físico, iluminación, ventilación, ruidos, entre otros.
- Ubicación: Donde se encuentra ubicado dicho puesto de trabajo.

Sugerencias para la implementación:

- Se recomienda realizar los encuentros en un ambiente tranquilo, libre de distracciones e interrupciones donde los participantes se puedan expresar.
- Exponer según el punto de vista de cada uno cuáles son las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar que posee la Gerencia actual.
- Tratar junto a los participantes de la reunión los aspectos negativos de la gestión del Gerente actual, con el fin de mejorarlos y tenerlos en cuenta para el futuro sucesor.

Criterios de evaluación: Se tendrá en cuenta el grado de involucramiento y compromiso por parte de ambos Gerentes que participaron en la reunión. El éxito de este paso estará determinado por el reconocimiento de las falencias o debilidades de la gestión actual y el compromiso y valor para superarse.

Propuestas para el mediano plazo

Establecidos los principales lineamientos de la intervención con los responsables del proceso de sucesión, a continuación se describirán las propuestas para ser aplicadas a mediano plazo, las cuales tienen como condición determinante haber realizado las instancias previas.



c) **Reclutamiento y Selección**

Finalidad: Es esta instancia se busca establecer un proceso completo de reclutamiento para poder reunir la mayor cantidad de postulantes posibles, con el fin de evaluar los más aptos para poder avanzar en el proceso. Luego, se establecerán los parámetros que se tendrán en cuenta a la hora de seleccionar al nuevo sucesor dejándolo en claro para todos los empleados de la empresa y los postulantes que participan en el proceso.

Características: Se trabajará con la Gerente del Departamento de Administración, que es quien lleva las tareas de RRHH, con el fin de diagramar el procedimiento y los plazos del proceso de reclutamiento y selección. Se llevará a cabo en un plazo de tres meses manteniendo todas las semanas entrevistas con los postulantes que avancen en el proceso. Se puede extender el plazo en caso que no se encuentre al postulante indicado.

Contenidos: Se definirán los métodos de reclutamiento:

- **Interno:** Los postulantes saldrán seleccionados mediante búsquedas internas dentro de la empresa. Se enviarán mails publicando la búsqueda para el personal administrativo, y se publicará en las carteleras de comunicación el aviso para el personal operativo.
- **Externo:** Los postulantes saldrán seleccionados mediante búsquedas externas, publicadas en páginas de empleos, avisos en diarios de lectura masiva en Córdoba Capital en interior de la Provincia.

Se dejará en claro las ventajas y desventajas de cada método de reclutamiento.

Con respecto al método de selección se establecerán las instancias que deben superar los postulantes para llegar al final del proceso con posibilidades de quedar seleccionado. Dicho proceso quedará establecido por una pre-entrevista telefónica con la Gerente de Administración, entrevista personal con la Srta. Carolina Menino, entrevista personal con el Sr. Menino, psicotécnico realizado por una empresa



designada para esta tarea, examen socio ambiental en el entorno del postulante y por último un examen médico.

Sugerencias para la implementación:

- Establecer un cronograma publicaciones de los avisos para reunir la mayor cantidad de candidatos posibles.
- Diagramar con anterioridad una agenda práctica y dinámica de las entrevistas que se realizarán semanalmente.
- Coordinar los tiempos con las empresas proveedoras, tanto del servicio de psicotécnico, servicio de socio ambiental y servicio médico con el fin de evitar demoras o complicaciones en el proceso.

Criterios de evaluación: Se considerará que todos los candidatos que avancen en el proceso hayan superado las barreras anteriores, con el fin de que la persona seleccionada sea la acorde. Al final del proceso debe llegar una terna de postulantes donde la decisión final se tomará de manera conjunta entre Carolina Menino y el Sr. Menino luego de analizar los resultados de todas las instancias establecidas.

d) Capacitación y formación al nuevo sucesor

Finalidad: Dotar de los conocimientos necesarios y capacitar al nuevo sucesor para desarrollar un perfil competitivo y que puedan desarrollarse de la mejor manera, logrando un desempeño acorde a las expectativas que la empresa tiene de él. Esta es una de las más óptimas herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares.

Características: Se propone diagramar un plan de capacitación hecho a medida, acorde a la persona seleccionada, atacando las falencias y/o debilidades que pueda tener el nuevo sucesor, con el fin de mejorar su perfil y poder desempeñarse de la mejor manera y más completa en el puesto de Gerente General. También es necesario concientizar a la empresa que la capacitación es una inversión permanente y no como un gasto de una “sola vez”, ya



que este es un proceso permanente y constante que debe desarrollarse año tras año. Los pasos a seguir serán, en primer lugar detectar las falencias del nuevo Gerente General con la información que se recabó del proceso de selección. En segundo lugar se explicará el objetivo que se persigue con las capacitaciones y la modalidad de dictado. Se prevé que la formación se lleve a cabo con instituciones especializadas en los diferentes temas que se desarrollarán. También participará de las mismas el Sr. Menino con el fin de complementar la formación, destacando también la capacitación por parte de este último, in situ, es decir el sucesor será capacitado por quien reemplaza en su mismo puesto de trabajo. Deberá transmitirle los conocimientos que ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, para que el nuevo gerente se pueda desempeñar de la mejor manera. Le inculcará los valores y capacidades que deberá desarrollar con el paso del tiempo. Este proceso demandará 6 meses.

Contenidos: Los contenidos a desarrollar serán los que resulten del relevamiento de necesidades de capacitación, es decir las falencias o puntos débiles que pueda llegar a tener para reforzar el nuevo sucesor. Pero básicamente a modo de introducción y para reforzar las ideas y competencias, se puede trabajar sobre algunos de estos aspectos básicos:

- Liderazgo: Definición de liderazgo, diferencias entre un líder y un gerente, liderazgo largo, involucramiento al personal, motivación, entre otros.
- Comunicación efectiva: Definición de comunicación, formas de comunicación, oratoria, lenguaje no verbal, PNL, credibilidad y confiabilidad, etc.
- Pensamiento estratégico: Estrategia, entorno, evaluación cuantitativa, dirección estratégica, análisis interno y externo, planificación a mediano y largo plazo, Orientación Ejecutiva: Valores y Visión, entre otros.
- Delegación efectiva: Qué es delegar, implicancias de la delegación, reconocimiento frente a una tarea bien hecha, prioridades de la tarea a efectuar, etc.

Sugerencias para la implementación: Los aspectos que deberán tenerse en cuenta para que la capacitación se lleve de manera correcta son los siguientes:



- Definir la agenda de capacitación, dejando en claro los días, horarios y lugar donde se desarrollarán las capacitaciones.
- Coordinar que no falten ninguno de los elementos de trabajo como PC, materiales didácticos, manuales, entre otros.
- Controlar la asistencia del sucesor en caso que la capacitación se realice fuera de la empresa.
- Registrar las horas de capacitación y el nivel educativo en su legajo personal, para llevar un completo historial.
- Controlar a los capacitadores externos.
- Es conveniente que el Sr. Menino asista a las capacitaciones que se requiera su presencia.
- Comunicar cualquier cambio de agenda o asistencia a las capacitaciones.

Criterios de evaluación: Se tendrán en cuenta la eliminación o reducción de falencias del nuevo sucesor, en lo que respecta a la situación de éste cuando entró a la empresa y la situación después de las capacitaciones y luego de haberlas puesto en práctica. Seguimiento y revisión de los planes de desarrollo que ya están en curso.

e) Autonomía en las funciones del nuevo sucesor

Finalidad: En esta etapa se busca lograr un desempeño autónomo dentro de las funciones del sucesor, donde trabaje de manera individual, y solo consulte y se apoye en el Sr. Menino cada vez que surjan dificultades aparejadas en la gestión y la labor cotidiana, pero el Sr. Menino no trabajará ni participará de manera activa sino cuando se lo consulte.

Características: El Sr. Menino, solo estará de manera semi-presencial, solo para atender consultas o ayudar en dificultades que pudieran surgir en la gestión del nuevo sucesor, pero no trabajará ni participará de manera activa sino cuando se lo consulte. Se pautarán reuniones mensuales (al finalizar cada mes), para analizar y tratar los indicadores de



resultados del mes de la empresa. Este proceso de adaptación y desempeño sin el predecesor se realizará en un periodo de 6 meses.

Contenidos: Los contenidos que se trabajarán en esta etapa serán:

- Resolución de conflictos: El sucesor en poco tiempo deberá comenzar a resolver los conflictos surgidos con grandes clientes, ministerio de trabajo, entre otros, por lo que el ambiente externo deberán comenzar a visualizarlo como la máxima autoridad de la empresa. Es por ello que debe crear una buena imagen, antes que se retire el Sr. Menino, por lo que cada vez que no puede resolver un problema, el predecesor intervendrá.
- Presentación a grandes clientes y proveedores: El Sr. Menino antes de dejarlo al nuevo sucesor que trabaje de manera individual sin su ayuda, deberá presentarlo ante grandes clientes, tanto nacionales como internacionales, como así también a grandes proveedores de insumos, materias primas, entre otros factores para que sepan quién es la máxima autoridad y con quien tratarán en un futuro muy cercano.

Sugerencias para la implementación: Las sugerencias para una correcta implementación de esta etapa, serán:

- Pactar junto al Sr. Menino y el nuevo sucesor los métodos de trabajo.
- Realizar un análisis conjunto entre la Gerente del Dpto. de Administración, el Sr. Menino y el sucesor para evaluar el desempeño y los avances en las nuevas formas de trabajo.
- Coordinar las reuniones con grandes clientes y cadenas de proveedores para realizar una presentación efectiva entre las partes.
- Presentación del nuevo sucesor a miembros de Agencias de comercio exterior, como despachantes de aduana, miembros de aduana, entre otros.

Criterios de evaluación: Una vez que el sucesor sea conocido y valorado como la máxima autoridad por el ambiente externo que rodea la organización, y se desempeñe de manera



políticamente correcta en lo que respecta a sus relaciones, estaremos en condiciones de pasar a la siguiente etapa.

f) Evaluación de Desempeño

Finalidad: La Evaluación de Desempeño es una herramienta organizacional diseñada para analizar, mejorar y planear el desempeño del nuevo sucesor, donde se buscará conseguir un mayor impacto en los resultados del negocio impulsando el desarrollo profesional del sucesor.

Características: Se propone realizar una evaluación mensual durante un periodo de 4 meses, donde una vez analizado el desempeño del sucesor, se le brindará un feedback para mostrarle los resultados de la evaluación, indicándole los puntos débiles, las fortalezas y los aspectos a mejorar de su rendimiento.

Contenidos: Se evaluarán los siguientes aspectos:

1. Resultados / Contribución: Los resultados obtenidos vs los objetivos planteados:
 - Objetivos Organizacionales.
 - Objetivos Operacionales.
 - Objetivos Área.
 - Objetivos Individuales.

2. Competencias: La forma en que se obtienen los resultados:
 - Cumplimientos de metas y objetivos.
 - Contribución al negocio.
 - Eficiencia en la gestión.
 - Liderazgo e influencia.
 - Toma de decisiones.
 - Aprendizaje y cambio.



- Desarrollo de personas.
- Trabajo en equipo y generación de redes.
- Capacidad analítica y de resolver problemas.
- Comunicación efectiva.

Sugerencias para la implementación: Los principales aspectos a tener en cuenta para este proceso serán los siguientes:

- Establecer, dejar en claro y explicar al sucesor la forma en que se evaluará su desempeño.
- Realizar las reuniones en un ambiente libre de interrupciones, sin teléfonos y en una sala adecuada.
- Realizar un feedback adecuado y a la altura de la organización, para que sea confiable y valorado por el sucesor.
- Indicarle los aspectos a corregir o mejorar, para que los tenga en claro y se pueda trabajar sobre ellos.
- Destacarle los aspectos positivos para que sienta que también son valorados, y no solo se destacan los aspectos a corregir.

Criterios de evaluación: Una vez que el resultado de la evaluación de desempeño dentro de los 4 meses estipulados sea el óptimo, se estará en condiciones de avanzar a la siguiente etapa.

g) Creación de un Órgano de Gobierno

Finalidad: Tiene como principal misión proteger y guiar los intereses de la empresa, siendo el máximo órgano de gobierno de Envamec. Se busca evitar la centralización en la toma de decisiones, y que las más importantes se tomen de manera conjunta junto a los demás miembros del órgano, adoptando sus decisiones de manera consensuada,



exigiéndose como mínimo apoyo de la mitad más uno de votos emitidos en el seno del Consejo.

Características: El Consejo de Administración estará formado por un máximo de cuatro (4) miembros. La composición del Consejo de Administración queda establecida: por el Gerente General, Gerente de Administración, Gerente de Producción y Gerente de Comercialización. Podrán formar parte, con voz y sin voto, Asesores Externos. La duración del mandato de los miembros del Consejo de Administración será, salvo supuestos de renuncia, incapacidad, fallecimiento o declaración de ausencia, el tiempo que se desempeñen en la organización.

Contenidos: Los contenidos a desarrollar serán los siguientes:

1. Funciones del Presidente del Órgano de Administración:
 - Convocar las reuniones.
 - Elegir los temas a tratar.
 - Dirigir los debates y facilitar el buen desarrollo de las reuniones.
 - Velar para que los miembros del Consejo reciban la información necesaria.

2. El gerente del Departamento de Administración de la empresa participará como secretario del consejo. Es competente para redactar las actas, comunicar a todos los miembros del Consejo la convocatoria de reuniones ordinarias y extraordinarias, entregar la documentación al Presidente del Consejo, dar fe de las resoluciones, velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo, garantizar que sus procedimientos y reglas sean respetadas y regularmente revisadas.

3. Asesor Externo: Se llamará a un asesor externo cuando el presidente del consejo lo requiera, para abordar y asesorar en temas que la empresa requiera, por no ser su fortaleza.

4. Son funciones del Consejo de Administración, además de las legalmente establecidas, las siguientes:



- Funciones estratégicas: Captar nuevos mercados y detectar nuevas necesidades de los clientes, aprobar inversiones, planificar las medidas necesarias para adaptarse al entorno, planificar las medidas necesarias para adaptarse al entorno, entre otras.
- Funciones de organización: Nombramiento de la Alta Dirección, aprobar los cambios en el organigrama y en la estructura de la empresa si fuese necesario, etc.
- Funciones presupuestarias: Aprobar el presupuesto anual, aprobar las inversiones que se necesiten realizar para lograr un mejor funcionamiento.
- Funciones de seguimiento: Analizar la evolución de la Empresa, realizar un análisis de la utilización del presupuesto, estudio y análisis de las Cuentas Anuales e Informe de Auditoría.

Sugerencias para la implementación: Se sugiere establecer de antemano a los directivos de la organización como estará conformado el Órgano de Administración, la forma en que se desempeñará y tomará las decisiones más relevantes, cuáles serán sus funciones y como se resolverán determinadas situaciones.

Criterios de evaluación: La evaluación del Órgano se llevará a cabo por sus mismos miembros al finalizar cada año.

El seguimiento de la implementación se llevará a cabo de manera conjunta entre la Gerente del Departamento de Administración y el Sr. Menino, que serán quienes participarán de manera más activa en la implementación de la propuesta. Me solicitarán de ser necesario, que colabore para la aplicación de la misma.



Cronograma de actividades

Cronograma de actividades				
Actividad	Primer año		Segundo año	
	1° Semestre	2° Semestre	1° Semestre	2° Semestre
Presentar el trabajo a la Gerencia General				
Descripción de Puestos				
Reclutamiento y Selección				
Capacitación y formación al nuevo sucesor				
Autonomía en las funciones del nuevo sucesor				
Evaluación de Desempeño				
Creación de un Órgano de Gobierno				



4 CONCLUSIÓN

Luego de haber analizado el presente trabajo, llego a la conclusión que es muy importante que se realice una correcta sucesión en Envamec, ya que es una empresa familiar que se encuentra en su primer cambio generacional y gran parte de su futuro dependerá de este proceso.

Es clave que se lleve a cabo de manera correcta, organizada y en los tiempos previstos. Además es importante lograr la descentralización de la toma de decisiones y los diferentes procesos que se llevan a cabo, por parte del Gerente General delegando su confianza en los Gerentes de los diferentes departamentos.

Otro aspecto positivo que se puede destacar es la creación de un Órgano de Gobierno para tratar diferentes aspectos institucionales, destinado a reglamentar y organizar la actividad de la empresa.

Todo este proceso será llevado a cabo con el apoyo y colaboración del Sr. Menino, lo cual facilitará su implementación.



5 BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, A.; Lozano Carrillo, O. y Ramírez Segura, J. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar. Gestión y estrategia. Volumen (36). Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/AM/05/Organizacion.pdf
- Araya, A. L. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. Tec Empresarial. Vol. 6 Núm. 2. Recuperado de [file:///C:/Users/Fabrizio/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeSucesionEnLaEmpresaFamiliarYSuImpactoEn-4004912%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Fabrizio/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeSucesionEnLaEmpresaFamiliarYSuImpactoEn-4004912%20(1).pdf)
- Burgoa, T. ; Herrera, E. y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. Daena: International Journal of GoodConscience. México. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)
- Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona. La Caixa. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- García, M. E. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. Madrid. Universidad Antonio Nebrija. Innovaciones de negocios.
- Garzón Castrillón M.; Ibarra Mares A. (2013). Revisión documental sobre sucesión, órganos de gobierno y protocolo en las empresas familiares. Universidad E.A.N. Colombia. Recuperado en http://www.researchgate.net/profile/Hugo_Rivera/publication/269334852_Kids_club_una_empresa_que_camina_con_la_innovacion/links/548ec9630cf2d1800d846640.pdf.



- Grasso, L. (2006). Encuestas. Elementos para su diseño y análisis. Córdoba. Argentina. Encuentro Grupo Editor.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. 4º edición. México. McGraw Hill.
- Leach, P. (2014). La empresa familiar. Buenos Aires, Granica.
- Posso, M. (2006). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. México. Estudios Gerenciales.
- Ronquillo Horsten, J (2006). Administración básica de la Empresa Familiar. México. Panorama Editorial.
- Yuni, J. y Urbano, C. Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación. Volumen II. Córdoba. Argentina. Editorial Brujas.



6 ANEXOS

Anexo 1

Entrevista

Gerente General

Estatus organizacional

1. ¿En qué generación se encuentra la empresa al periodo actual?

Nuestra empresa se encuentra en la primera generación, la cual fue fundada por mí en la década de los 80.

2. ¿Cantidad de trabajadores con los que cuenta Envamec?

Actualmente contamos con 26 empleados. De la familia somos 5, quien les habla, mis 3 hijos y mi sobrino. Mi esposa trabajaba pero ya no lo hace más. Carolina se desempeña como Gerente del Departamento de Administración. Valeria lo hace como Gerente de Comercialización, Cristian como Gerente de Producción. Mi sobrino Marcos hace tareas administrativas – contables.

Órganos de gobierno

3. ¿Cuál es el Órgano de Administración de mayor autoridad de su empresa?



Actualmente no contamos con un órgano de Gobierno establecido de manera formal. Quién tiene la mayor autoridad soy yo, ya que soy el Gerente General y quien fundó la empresa.

4. Habitualmente, ¿quién toma las decisiones de importancia en la empresa?

Actualmente, yo soy quien las toma, pero en algunas ocasiones tengo la ayuda y recurro a mis hijos para que colaboren con las mismas.

5. ¿Cuál es la frecuencia habitual de las reuniones que celebra el Órgano de Administración?

Al no contar con un órgano de administración formal, solo nos reunimos cuando hay situaciones que lo ameriten y necesite de la ayuda de mis hijos, como el análisis de un factor externo que pueda afectarnos directamente, realizar una inversión, análisis de situaciones con clientes importantes, entre otras situaciones.

6. ¿Cuál es el carácter de las reuniones?

Principalmente son de carácter informativo, en el cual les comunico a los mandos medios los procesos a seguir, o cuales fueron las decisiones tomadas. En ocasiones como las que mencioné anteriormente, es decir que requiero la ayuda o asesoramiento de mis hijos, las reuniones se tornan consultivas.

7. ¿Existen en el Órgano de Administración miembros ajenos a la familia?

No.



8. ¿Existe una diferenciación entre el patrimonio empresarial y el de la familia?

No, es todo el mismo patrimonio, ya que, es un Pyme y estamos en pleno crecimiento.

9. ¿Cuándo realizó el último análisis de la evolución económica de su empresa?

Hace 6 meses aproximadamente.

10. ¿Conoce con detalle su estructura de costes?

Tengo un conocimiento acabado de los costos, los revisamos periódicamente junto a los diferentes Departamentos, sobre todo con el de Administración, para tratar de bajar dichos costos.

11. ¿Controla la liquidez de su negocio?

Si, permanentemente.

12. ¿Dispone su empresa de un Plan Estratégico formal?

Sí, pero de manera informal. Se lo sigue de manera esporádica para ver su cumplimiento y como estamos posicionados en diferentes aspectos, como mercado, competidores, costos, etc.



13. ¿Qué niveles de la empresa participaron en su elaboración?

Yo, ya que soy la máxima autoridad.

14. ¿Tienen competidores a nivel local?

A nivel país actualmente no tenemos competidores.

15. ¿Cómo está posicionados dentro del mercado?

Actualmente estamos muy bien posicionados en el mercado y tenemos buena reputación. A nivel internacional estamos en creciente expansión.

Herramientas de gestión

16. Señale aquellas herramientas de gestión de las que dispone su empresa.

En la actualidad contamos con algunas herramientas de gestión como por ejemplo, el Presupuesto Operativo Anual, plan estratégico, capacitación técnica.

17. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?

El objetivo principal de la empresa es seguir creciendo para asegurar e incrementar las ganancias.

18. ¿Cuáles fueron los valores familiares que llevaron al éxito y expansión de la empresa?



En primer lugar la voluntad, también la honestidad, vocación de servicio, solidaridad con los miembros familiares.

19. ¿Cuáles son las principales áreas que conforman el organigrama de la empresa?
¿Cómo es la relación entre éstas?

Las principales áreas son las que dirigen mis hijos, Administración, Comercialización y Producción, dentro de ésta última también depende el área de Investigación y Desarrollo electrónico.

20. ¿En qué grado siente que la misión y visión de la empresa se cumple?

En realidad no son aspectos que estén definidos con tanto énfasis, sino que llevamos el día a día tratando de amoldarnos a las necesidades del mercado.

Gestión de recursos humanos

21 ¿Con qué criterios se eligen los cargos directivos de la empresa?

No contamos con un departamento de RRHH formal. Los criterios que uso para elegir cargos directivos es por ser de la familia principalmente.

22. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona de la familia para ocupar un puesto de trabajo (de base) en la empresa



Principalmente, tener ganas de aprender y formar parte de la empresa. También debe ser un familiar de confianza y cercano a nuestra familia.

23. Existen personas ajenas a la familia en cargos directivos ¿Cuál fue el método de selección?

No, no existes personas ajenas a la familia con cargos directivos.

24. ¿Ser de la familia implica tener un puesto de trabajo en la empresa?:

No, depende de sus capacidades, conocimientos, formación y si la empresa lo requiere.

25. Actualmente, ¿Cuenta la empresa con un Dpto. de Recursos Humanos?

En la actualidad no. Tenemos el Departamento de Administración que se encarga de realizar las tareas de Personal.

26. ¿Existen programas de evaluación de desempeño? De ser así, ¿Qué tipo de evaluaciones implementan y cada cuánto tiempo? ¿Cómo manejan los resultados?

No existen programas de evaluación de desempeño, sino que lo hacemos de manera informal. La modalidad empleada es una reunión personal con el resto de los gerentes y evaluamos el rendimiento de cada empleado, pero formal no existe nada.



27. Teniendo en cuenta su cercana jubilación, ¿Tiene seleccionados sus posibles sucesores?

Si, estimo que será alguno de mis hijos.

28. ¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de tomar esta decisión?

Se tendrán en cuenta muchos aspectos, como capacidades de gestión, experiencia dentro de la empresa, liderazgo, y uno de los más importantes los conocimientos técnicos.

29. ¿Qué perfil de sus subordinados o mandos medios, considera más adecuado para reemplazarlo?

Prefiero un perfil más técnico sumado a capacidad de gestión.

30. ¿Cuenta con un programa para llevar a cabo esta sucesión?

Por el momento no contamos con ningún programa para remplazarme.

31. ¿Qué tipo de comunicación tiene con sus empleados?

Es una comunicación permanente, en todo momento del día estoy a disposición para hablar con cualquier empleado por lo que necesite. Por mis funciones y por razones del puesto, es lógico que tenga más comunicación con el resto de los gerentes.



Entrevista Gerente de Producción:

1. ¿Hace cuánto trabaja en la empresa?

Hace 8 años que trabajo en la empresa. Empecé con tareas administrativas, hasta que por mi carrera universitaria me desempeñé en el área de Producción. Primero haciendo tareas de soporte y de análisis hasta que ascendí al puesto actual.

2. ¿Cómo fue su ingreso a la compañía? ¿En qué puesto arrancó?

Mi ingreso a la compañía se dio a los 20 años. Como comenté anteriormente, primero hice tareas administrativas y trámites bancarios en el departamento de Administración, hasta que pasé al área de Producción.

3. ¿Lo han ido capacitando y/o formando en su camino hasta llegar a su puesto actual?

Si, tuve capacitaciones en las que fui adquiriendo diferentes conocimientos que me permitieron llegar al puesto actual.

4. ¿Cómo ve el progreso de Envamec en los últimos 5 años?

La empresa creció mucho en este último tiempo, hasta el punto que nos estamos expandiendo a nivel internacional y siendo reconocidos en ese nivel.

5. ¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones dentro de la empresa?



Actualmente está centralizado el proceso en el Gerente General, mi padre. Él está en todos los procesos de la empresa, y sobre todo en los de mi sector, por lo que participa permanentemente.

6. ¿Cómo mando medio, ¿Siente que tiene libertad para tomar las decisiones de su departamento?

No al cien por ciento. Como dije en la pregunta anterior, mi padre está en todos los procesos y le consultamos a la hora de tomar una decisión importante.

7. ¿Cuáles son sus principales virtudes y fortalezas? ¿Cuáles son los aspectos a mejorar?

Como virtudes destaco los conocimientos técnicos y el conocimiento acabado de los procesos productivos, el liderazgo, comunicación y capacidad de gestión. Factores a mejorar siempre hay, por ejemplo, la visión estratégica.

8. ¿Existe una comunicación permanente y fluida con el gerente general?

Si, en todo momento estamos en permanente comunicación.

9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones con el Gerente General?

Permanentemente.



Anexo 2

Encuesta

Por otra parte, se realizó una encuesta a los hijos del Sr. Menino (mandos medios de la empresa) y un muestro de 3 empleados operativos con el fin de recabar información sobre los siguientes puntos:

		Señale su grado de satisfacción	
1	Satisfacción actual dentro de la empresa	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
2	Clima organizacional	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	



		Muy insatisfecho	
3	Conformidad con el estilo de liderazgo	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
4	Conformidad con el Plan Estratégico de la empresa	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
5	Participación en el diseño y creación del Plan Estratégico	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
6	Gestión y desempeño de la máxima autoridad de la organización	Muy satisfecho	
		Satisfecho	



		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
7	Comunicación con sus superiores	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
8	Posibilidad de tomar decisiones en lo que respecta a sus tareas diarias	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
9	Participación en programación o diagramación de procesos de trabajo	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	



10	Se recibe información sobre avances en proyectos o alcance de metas y objetivos	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
11	Se siente partícipe con respecto a los logros de la empresa	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	

Resultados de las encuestas:

Mandos Medios:

Mandos Medios (3)	Satisfacción actual dentro de la empresa	Muy satisfecho	2
		Satisfecho	1
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
	Clima Organizacional	Muy satisfecho	
		Satisfecho	3
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
Conformidad con el estilo de	Muy satisfecho		



	liderazgo	Satisfecho	3
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
	Conformidad con el Plan estratégico de la Empresa	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	3
		Muy insatisfecho	
	Participación en el diseño y creación del Plan Estratégico	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	3
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
	Gestión y desempeño de la máxima autoridad de la organización	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	3
		Muy insatisfecho	
	Comunicación con sus superiores	Muy satisfecho	3
Satisfecho			
Indiferente			
Insatisfecho			
Muy insatisfecho			
Posibilidad de tomar decisiones en lo que respecta a sus tareas diarias	Muy satisfecho		
	Satisfecho		
	Indiferente		
	Insatisfecho	3	
	Muy insatisfecho		
Participación en programación o diagramación de procesos de trabajo	Muy satisfecho		
	Satisfecho	1	
	Indiferente		
	Insatisfecho	2	
	Muy insatisfecho		
Se recibe información sobre avances en proyectos o	Muy satisfecho	3	
	Satisfecho		



	alcance de metas y objetivos	Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
	Se siente partícipe con respecto a los logros de la empresa	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	2
		Indiferente	
Insatisfecho			
	Muy insatisfecho		

Personal Operativo:

Personal Operativo (3)	Satisfacción actual dentro de la empresa	Muy satisfecho	2
		Satisfecho	
		Indiferente	1
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
	Clima Organizacional	Muy satisfecho	3
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
	Conformidad con el estilo de liderazgo	Muy satisfecho	
		Satisfecho	2
		Indiferente	1
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
	Conformidad con el Plan estratégico de la Empresa	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	3
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
Participación en el diseño y creación del Plan Estratégico	Muy satisfecho		
	Satisfecho		
	Indiferente	3	
	Insatisfecho		



	Gestión y desempeño de la máxima autoridad de la organización	Muy insatisfecho	
		Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	2
		Insatisfecho	1
	Comunicación con sus superiores	Muy insatisfecho	
		Muy satisfecho	3
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
	Posibilidad de tomar decisiones en lo que respecta a sus tareas diarias	Muy insatisfecho	
		Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	3
	Participación en programación o diagramación de procesos de trabajo	Muy insatisfecho	
		Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	2
Se recibe información sobre avances en proyectos o alcance de metas y objetivos	Muy insatisfecho	1	
	Muy satisfecho		
	Satisfecho	3	
	Indiferente		
	Insatisfecho		
Se siente partícipe con respecto a los logros de la empresa	Muy insatisfecho		
	Muy satisfecho		
	Satisfecho	2	
	Indiferente	1	
	Insatisfecho		
		Muy insatisfecho	



Anexo 3

Cuestionario

Se realizó el siguiente cuestionario a un muestreo de 5 personas del sector operativo.

1. ¿Se siente conforme trabajando en la empresa?

Si

No

NS/NC

2. ¿Le parece que con su trabajo hace aportes significativos al crecimiento de la empresa?

Si

No

NS/NC

3. ¿Se siente cómodo con su superior inmediato?

Si

No

NS/NC

4. ¿Debe cumplir de manera estricta los procesos de trabajo?

Si

No



NS/NC

5. ¿Tiene relación con el Gerente General?

Si

No

NS/NC

6. Si se genera un cambio de Gerencia, ¿Siente que influiría en su trabajo?

Si

No

NS/NC

7. ¿Considera que la jubilación o retiro del Gerente General podría afectar el desarrollo de la empresa en general?

Si

No

NS/NC

8. ¿Considera que el cargo de Gerente General puede ser ocupado por un mando medio actual?

Si

No

NS/NC



9. ¿Siente que hay centralización en la toma de decisiones dentro de la empresa?

Si

No

NS/NC

10. ¿Tiene la posibilidad de influir en los procesos de su trabajo diario?

Si

No

NS/NC

11. ¿Tiene el conocimiento si existe un Plan Estratégico formal?

Si

No

NS/NC

Resultados del cuestionario:

Personal Operativo

Pregunta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Respuesta	Si	5	5	4	5	5	4	5	3	5		
	No			1			1		2		5	1
	NS/NC											4
Total de Encuestados		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5