

[Escribir texto]



UNIVERSIDAD DE FLORES

INFORME FINAL DE CONSULTORÍA SOBRE: EMPRESAS FAMILIARES

Contenido

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD:	4
RAZONES PERSONALES DE LA ELECCIÓN DEL TEMA OBJETO.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CONSIDERACIONES GENERALES:.....	7
ALCANCE/ LÍMITES DEL TRABAJO.	11
OBJETIVOS GENERALES DEL PRESENTE INFORME.....	12
* OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PRESENTE INFORME.....	12
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	13

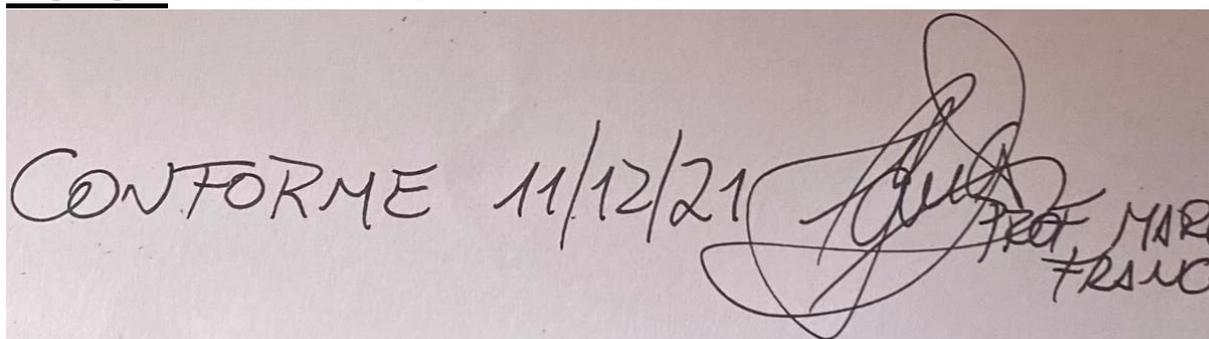
PROFESOR: AGUIRRE DAVID

ALUMNA: SALAS AILIN SOL

N° DE LEGAJOS: 13.042

PRESENTACIÓN: DICIEMBRE 2021

TUTOR: FRANCO MARIO TOBIAS



CONFORME 11/12/21

FRANCO MARIO TOBIAS

1° CUATRIMESTRE DE 2019

BUENOS AIRES, 1° DE ENERO DE 2020.

CURRICULUM VITAE DEL CONSULTOR:..... 14

UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

MARCO TEÓRICO.....	16
ORGANIZACIONES.....	16
FAMILIA.....	21
EMPRESAS FAMILIARES.....	22
CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD. MOTIVACIÓN DE RRHH EN EF.....	33
ÉPOCAS DE CRISIS.....	39
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA - DEMANDA.....	46
DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO.....	48
RELEVAMIENTO. ANÁLISIS DE VARIABLES, UNIDADES ORGANIZACIONALES Y ACTORES..	49
LIDERAZGO.....	49
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN EN HORIZONTAL: DIVISIÓN DEL TRABAJO, ESPECIALIZACIÓN.....	54
LIDERAR EN ÉPOCAS DE CRISIS.....	38
CLIMA ORGANIZACIONAL: EFICACIA Y EFICIENCIA DEL SECTOR ADMINISTRATIVO.....	51
DIAGNÓSTICO.....	58
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	65
PLAN DE ACCIÓN.....	68
VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	72
RECOMENDACIONES/ REFLEXIONES.....	74
ANEXOS.....	75
ANEXO “A” - ENTREVISTA AL SOCIO GERENTE Y AL SECTOR ADMINISTRATIVO.....	75
ANEXO “B” - ENTREVISTA A LAS SUCESORAS DEL FUNDADOR.....	76
ANEXO “C” – ENCUESTA A LOS EMPLEADOS OPERATIVOS.....	77
ANEXO “D” – VOLANTE PUBLICITARIO:.....	78
BIOGRAFÍA:.....	79

**UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA
FAMILIAR**

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Declaración de Originalidad:

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado. -

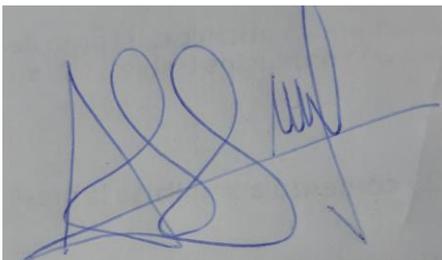
Denominación del proyecto. Consultoría de una empresa familiar.

Autor: Salas Ailín Sol

Nro. Legajo: 13.042

Lugar y fecha: Buenos Aires, 09 de diciembre de 2021.

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ailín Sol Salas', written over a light blue background.

Razones personales de la elección del tema.

He elegido este tema a que, durante toda mi vida, he palpado las etapas que transitó la empresa a través de mi familia. A pesar de no haber trabajado en la organización, he brindado apoyo en momentos remotos como auxiliar con el título de perito Bachiller- Mercantil. Como consecuencia, conozco los procesos, estadios y ciclos por los que fue atravesando la organización desde sus inicios hasta la actualidad. Así mismo, estrechos vínculos con mi familia, principalmente con el fundador, influyeron en el aprendizaje de la evolución que tuvo la empresa.

La empresa se denomina Pidemar SRL y cuenta con el asesoramiento contable del estudio donde trabajo, hace cinco años. Cabe destacar que, soy la encargada de realizar las liquidaciones impositivas mensuales y anuales, y la auditoria para el preparado y confección de los balances de la empresa.

Considero sumamente interesante efectuar una consultoría sobre este tema. En primer lugar, siempre tuve el objetivo personal de lograr un análisis integral dentro de una empresa. En segundo lugar, agradezco poder tener la posibilidad de realizar dicho análisis dentro de una organización perteneciente a mi familia, dándole un enfoque profesional. De hecho, siento que mi experiencia laboral en el contexto de empresas familiares denota una cercanía con este tipo de organización.

Finalmente, espero poder llevar a cabo el presente trabajo con total compromiso y asumiendo el desafío que conlleva que la empresa se encuentre transitando la tercera generación. Así pues, me encuentro con mucha expectativa respecto a las mejoras y cambios favorables que la empresa pueda lograr como resultado de mi tesina.

Agradecimientos.

Agradezco a mi familia: mi mamá Silvia D' Martino, por darme el apoyo constante para que no deje nunca de aprender, de esforzarme, de intentar y de poder alcanzar mis metas. A mí papá, Norberto Salas, que es un ejemplo del esfuerzo y la lucha constante del día a día. Mis hermanos Emiliano Salas y a Mirna Salas quienes son los que enfrentan los conflictos y el desafío de formar

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

parte de una empresa familiar. Darle la posibilidad al legado que emprendió el fundador, con sus personalidades tan características y únicas, con sus talentos inigualables. Fueron y son el apoyo que necesitaba el fundador para irse de esta vida y poder ver a su empresa de pie, con el esfuerzo de tratar de que la empresa perdure en el tiempo.

A mi abuelo José D’Martino por haber iniciado este emprendimiento hace 60 años con esa mirada de progreso, con esa fuerza de voluntad y esa energía arrasadora, habiéndola logrado de la nada misma. A mi abuela que marco una diferencia en mi vida, por su alegría, su amor, su inteligencia entre infinidad de adjetivos que la caracterizaban.

Agradezco a mi amiga Gabriela Swistun por ser mi guía y mi fuerza cuando quiero bajar los brazos y ser mi compañera de equipo. A Juan Jaeger por estar conmigo en los años más duros de mi vida, apoyándome. A mis compañeras de trabajo Mariela Mendoza, Nuria Garay y Bettina Flores por ser parte de mi actualidad, de compartir tantas alegrías y tristezas, son gran parte de mi soporte y por acompañarme en este crecimiento. Al estudio Smilges por el conocimiento que adquirí en estos años de trabajo y crecimiento profesional. A mis amigas las de siempre, porque de alguna manera todas sumaron un aporte a mi vida, siendo todas profesionales, también fueron una fuente de inspiración para seguir estudiando. A mi tía Mara, por estar presente en estos últimos años más duros de mi vida.

A mi compañero, mi amor, Alejandro Ferreiro por brindarme contención, esfuerzo, dedicación y energía plena en este último año, por apoyarme incondicionalmente.

Agradezco a todos ellos, por los valores que me enseñaron, cada uno dentro de sus posibilidades, porque sin ellos no hubiese sido el mismo camino, ni el mismo resultado. Ni muchos menos... no hubiese llegado a concretar este ciclo de mi vida.

A mi tutor, a mis profesores y autoridades de la Universidad, a todos los que colaboraron con mi formación profesional y como ser humano. Por el conocimiento brindado y la guía en esta etapa universitaria. A la profesora María Hinojosa por ser tan apasionada en su deber de enseñarnos y por su disciplina.

UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

A la empresa Pidemar S.R.L. por permitirme acceder, analizar, estudiar y evaluarla, depositando la confianza y el respeto por el trabajo mutuo. Contemplando mis análisis y mis apreciaciones.

En honor a mis abuelos, mi mamá y mi papá, lástima que no les pude conceder la entrega de esta tesina en vida.

Agradezco y honro la memoria de mis ancestros. ¡Gracias por tanto!

Resumen ejecutivo.

Como corolario de mi carrera de contador público, he decido finalizarlo con este trabajo de consultoría de una empresa familia. En la presente consultoría, que he efectuado de manera integral de toda la organización, de una empresa dedicada al rubro Metalúrgico, creada hace 63 años. La dirección siempre ha estado a cargo del socio fundador, pero acompañado por distintos integrantes de la familia. Desde el año 2018 que fueron ganando su lugar los nietos del fundador, actualmente la misma se encuentra en manos de la tercera generación tras la partida del socio fundador, tras duros momentos en la pandemia que arrasó con gran parte de la familia. Habiendo pasado por momentos tensos en los lazos familiares y de poca comunicación a lo que refiere la empresa familiar.

Con motivo del cambio generacional se ven reflejados varias complicaciones en la empresa familiar. Se me informa que la empresa viene teniendo inconvenientes en cuanto a discusiones, falta de unificación, distintas visiones sumado a la desactualización y falta de cambios en la organización. Dando como resultado mal clima laboral, enojos, tensión, incertidumbre y ganas de no continuar con el proyecto. Esto se traslada no solo a los miembros de la empresa familiar también al ámbito familiar con el resto de los integrantes que decidieron no trabajar en la misma. Las áreas de gerencia y administrativo no logran revertir esta situación y encontrar un punto de equilibrio y de tranquilidad con este contexto. También se comenta la falta de sistemas y cambios dentro de la organización.

UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Decido comenzar con el trabajo de consultoría con el objetivo de analizar la empresa de manera integral, alcanzar una comunicación asertiva, lograr una visión compartida y profundizar en el área administrativa. Para ello he buscado establecer prioridades y compromisos, analizar el proyecto a futuro, evaluar las formas de interacción e indagar en los circuitos de trabajo.

Para llevarlo a cabo he efectuado como metodología contactándolos a sus integrantes por mail, comunicación telefónica, video llamadas, pactando reuniones y visitas a la organización, finalizando con las entrevistas y encuestas.

Tras los resultados detectados en lo relevado se profundiza en las siguientes variables: estructura organizacional, clima laboral, visión, comunicación, liderazgo, profesionalización e innovaciones, indagando en los principales problemas de estos factores. Sin dejar de remarcar que son factores que se interrelacionan entre sí, analizar un factor conlleva a interactuar con otros factores.

He detectado que tienen un buen feedback al determinar formas de trabajo en lo diario, tienen circuitos y se organizan por prioridades, en la forma de reorganizarse ante la necesidad de concretar un trabajo, pero lo mismo no ocurre en el ambiente en el que trabajan. Hay directivas en la forma de trabajar, pero son consensuadas. En el área administrativa pasa algo similar, tiene un circuito de trabajo predeterminado, se trabaja a mano alzada porque no cuentan con un sistema. Cuentan con objetivos diarios, vinculado a los trabajos, pero no cuentan con objetivos estructurales o de la organización en sí.

Hay una evolución en cuanto a la forma de interacción con los empleados y la comunicación, pero se trata de seguir con la misma forma de trabajar que lo hacían con el fundador. Tienen una buena comunicación, pero les cuesta ponerse de acuerdo, esto no ocurre con los lazos familiares fuera de la organización, con respecto a los temas vinculados a la empresa familiar.

No cuentan con una actualización de las máquinas, las mismas son útiles, pero es un tema que ha resaltado en las entrevistas y las encuestas. Hay varias áreas para reforzar o servicios a adquirir como marketing, un área comercial, sistematización del sector administrativo, servicios de

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

seguridad e higiene, capacitaciones con nuevas máquinas con una mirada al futuro, con un análisis de la posibilidad de efectuar trabajos en producción. Ampliando sus capacidades y sus recursos, saber con qué herramientas cuentas y como adquirirlas.

En el diagnostico he reflexionado sobre la principal variable que es la falta de objetivos y la falta de visión, que arrastran el resto de la problemática y generan desalineación del resto de las variables, ese des-fortalecimiento de la estructura, debilita a toda la organización. A pesar de la cantidad de años que se mantuvo la empresa en pie no cuenta con una estructura organizacional construida, ni con una visión a futuro, mucho menos con planeamientos y estrategias para su alcance. He notado, se mantienen sin un rumbo ni un proyecto a alcanzar, trabajan resolviendo inconveniente y prioridades diarias, pero no van más allá de la diaria. Eso brinda como consecuencia un estancamiento en la situación actual. Aparejado con la consecuencia de desmotivación, falta de cambios, falta de creación de áreas nuevas o formas de trabajo.

La marcada falta de acuerdos o propuestas nuevas ya sea de nuevos trabajos, nuevos clientes, conseguir alianzas con los clientes y proveedores, llegada a universidades para adquirir otro tipo de intercambios o pasantías. Posibilidad de evaluar formas de financiamiento, planearlos, ponerse metas para alcanzarlos.

La empresa familiar, se encuentra en un momento crucial para encauzar y encaminar energías hacia esa mirada de futuro.

Con todo lo evaluado he enumerado varias propuestas y formas de encausar el futuro de la organización. Determinando prioridades con planes a corto y largo plazo, para concretar estos hechos. Algunas de ellas son:

- Promover la mejora de las capacitaciones de los miembros de la organización tanto para fortalecer áreas desfavorecidas, como para ampliar recursos dentro de la organización.
- Buscar la posibilidad de unos pequeños cambios/ajustes desde las mejoras en las áreas de las máquinas de trabajo hasta buscar nuevas opciones de financiamiento y posibilidad de hacer trabajos en producción. Vínculos laborables para fomentar acuerdos.
- Pequeñas mejoras en las áreas de trabajo. Replantear el orden del almacenamiento y la

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

limpieza del taller en su conjunto, segmentando por áreas y plantear plazos por sector.

- Implementar en el corto plazo un sistema administrativo.
- Implementar una página web.
- Ordenar en prioridades los gastos a cubrir y proyectando los recursos que necesitan para alcanzar las metas
- Hacer arreglo comercial para brindarle a los clientes más importante, alguna variedad de servicio continuo.
- Reuniones internas de la gerencia, áreas de las organización y reuniones con los familiares dentro y fuera de la organización.

Una vez hecho esto, crearía la misión y la visión de la organización, de la mano de los objetivos, que tengan una coherencia y una correlatividad con ello.

Consideraciones generales:

En la presente consultoría, se verá manifiesta la dificultad de lograr la continuidad de la empresa de generación en generación. Las problemáticas sobre comunicación, relaciones entre los miembros, visión, objetivos, metas, administración, sentido de pertenencia y estructura, las cuales son creadas por los cambios de generación, serán tratadas en este trabajo.

A lo largo de esta tesina, he expuesto la manera en que una problemática desencadena otra. Al cambiar las generaciones, las maneras de comunicarse también cambian como así también los vínculos que se generan. A su vez, se hará notable la falta de visión sistémica generando la ausencia de objetivos y metas concretas.

Ser parte de la familia, permite realizar un mejor análisis de las causas que generan las temáticas mencionadas anteriormente y estar empapada del contexto familiar. En efecto, he logrado integrar e interpretar cada punto de vista, accediendo a las opiniones de todos sus miembros y tratando que se unifiquen todas sus metas.

Mantengo un vínculo constante con sus integrantes y con la organización, que me permiten penetrar en la realidad de la sociedad y la perspectiva de cada componente. Conservo una integración en el escenario de la empresa constantemente, permitiéndome acceder a las opiniones

de todos sus miembros, tratando de que unifiquen sus objetivos.

En síntesis, buscó obtener un diagnóstico preciso a los efectos de brindar un asesoramiento profesional para conseguir la eficiencia en las distintas áreas que se encuentran afectadas por los inconvenientes surgidos al respecto.

Mi trabajo consta por medio de recopilación de información, procesarla y analizarla eficientemente, generando un análisis organizacional con un enfoque distinto en función a las necesidades de la empresa dedicada a la actividad metalúrgica con el fin de reestructurarla. Un análisis integral basándome en los conceptos básicos, en el marco teórico y lo analizado por distintos autores para examinar, diagnosticar y dar un material a la empresa que los ayude a afrontar la problemática que se detecta. Entender dónde están situados y hacer frente a los conflictos detallados por el gerente, buscando profesionalizar la organización. Tomar hechos aislados, lograr unificar y brindar un eje.

Alcance/ límites del trabajo.

El alcance de la presente consultoría abarcará el análisis integral de una empresa de mi familia. La misma se dedica desde sus comienzos al rubro metalúrgico. Su dirección se encuentra a cargo de dos nietos del fundador, un gerente y una responsable de la administración.

Tengo acceso a toda la organización, a los familiares que actualmente no trabajan en la misma, pero han formado parte en alguna etapa de la organización. Estos componentes son las futuras herederas, al gerente actual, a la empleada responsable de llevar adelante el duro camino de la supervivencia de la empresa junto con ambos empleados operarios. Poder ampliar el campo de observación contemplando la perspectiva de toda la familia. El trabajo de consultoría será realizado para la empresa PIDEMAR S.R.L, únicamente.

Cabe destacar que, el análisis no incluirá aspectos financieros ni económicos. El mismo tendrá un enfoque organizacional de acuerdo al pedido del gerente. Es decir, la temática del diagnóstico se centrará en la comunicación, cambios de generación, visión, administración y estructura.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Finalizado el mismo, presentaré propuestas de mejoras a través de un plan de acción con pautas a seguir.

Objetivos generales del presente informe.

- ✓ Analizar e investigar la empresa familiar Pidemar SRL de forma integral. Auditar que tipo de estructura organizacional contempla la empresa. Como se distribuyen los trabajos y la forma de interactuar entre las áreas. Como son los objetivos de la misma y que acción toman para concretarlo. Estudiar cómo son sus prioridades y que tipo de evoluciones tienen.

- ✓ Alcanzar una comunicación asertiva. Ampliar el grado de opinión consensuada, no solo del día a día, sino del compromiso integral. Proponer reuniones de estado de evolución de las metas y deseos de donde se quiere llegar. Generar un espacio de debate, compromiso, liderar el futuro con empatía, conciencia y armonía. Mejorando clima laboral y convenio.

- ✓ Lograr una visión compartida. Aumentar los escenarios de los posibles futuros de la organización. Encausar las metas a alcanzar. Reprogramar una visión contemplando las perspectivas de cada integrante. Capacitarse, ganar recursos para incrementar capacidad y posibles nuevos escenarios.

- ✓ Realizar un examen exhaustivo del área administrativa. Implementar mejoras, sector más independiente con mayor compromiso e interacción con el trabajo operativo. Generar enfoques nuevo comerciales con enfoques de calidad y servicio continuos con los clientes. Crear una sistematización, que le cree un acceso virtual y constante desde cualquier lado. Generar lazos nuevos financieros charlados con la gerencia. Buscar cambio e innovación. Hacer controles sectorial y evolución de las metas a alcanzar, delegar funciones.

Objetivos específicos del presente informe.

UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

- ✓ Evidenciar las prioridades y los compromisos de la parte gerencial, administrativa y operativa, incluyendo las herederas. Organizar la estructura de la empresa familiar. Fortalecer y corregir los aspectos débiles, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explorar oportunidades. Innovar en aspectos financiero. Buscar formas de alcanzar nuevos recursos y acuerdos favorables.
- ✓ Crear visión a largo plazo, visualizar una proyección en el tiempo. Unificar la mirada para encausar energías. Armar objetivos, buscar planificación, estrategias y un plan de acción concretando los tiempos de ejecución, para alcanzar los mismos. Que sean alcanzables, pero no de fácil acceso, simple, posibles y compartidas.
- ✓ Reconocer las formas de interacción entre los miembros que conforman la empresa. Ampliando capacidades y buscando un intercambio constante de opiniones.
- ✓ Indagar sobre los circuitos de trabajo operativo y sobre todo administrativo. Mejorando aspectos en la labor diaria, tanto en los circuitos, como en la distribución junto con las responsabilidades de las funciones. Buscar capacitaciones interactivas

Metodología utilizada.

En esta consultoría una de las estrategias metodológicas que se utilizará es la recopilación de información a través de: entrevistas y encuestas.

Por medio de e-mails y llamados telefónicos contactaré al área administrativa y gerencial para concertar fechas y horarios de realización de las entrevistas. Además, solicitaré a dichas áreas el contacto de las herederas del fundador, que también serán entrevistadas.

Entrevistas: las mismas serán telefónicas, de modalidad denominada “zoom”. En un contexto de pandemia, la jornada laboral es reducida, por ende, la disponibilidad también. Es así que, se realizará este tipo de entrevista por ser una forma más sencilla y rápida que la entrevista personal, ya que se aprovechan mejor los tiempos de las personas involucradas, entrevistador y entrevistado.

UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Cada entrevista se realizará de forma individual compuesta de preguntas abiertas, cerradas y mixtas. Por un lado, el fin será conocer las maneras de manejarse en el trabajo cotidiano que tienen el gerente, Salas Emiliano, y la administrativa, Salas Mirna, quienes son los pilares en esta organización. Por otro lado, serán entrevistadas las herederas de la empresa, D´Martino Silvia y D´Martino Miriam, acerca de sus miradas hacia la sociedad. Si bien aquellas se encuentran ajenas a la operatoria diaria, es necesario que participen y planteen su mirada. De esta manera, se buscará detectar la forma en que las mismas pueden influir en el futuro de la empresa y a su vez en su visión, tratando de descubrir si ésta es compartida entre los implicados en las entrevistas realizadas. Además, en cada entrevista abordaré preguntas con el propósito de vislumbrar el conocimiento que tienen los responsables de PIDEMAR sobre organizaciones, profesionalización, innovación y la comunicación.

Para llevar a cabo la encuesta le solicitaré a la administrativa la difusión de la misma al personal.

Encuesta: la realizaré de forma anónima y virtual a los empleados con el fin de evidenciar si sus apreciaciones acerca del manejo de la organización concuerdan con el accionar cotidiano que afirman tener sus empleadores en las entrevistas realizadas. Asimismo, respecto de esto último, haré hincapié sobre un eje tan relevante como es la comunicación en una organización y el ambiente de trabajo.

Curriculum vitae del consultor:

SALAS AILIN SOL
29 de Julio de 1986
ailinsalas@yahoo.com.ar

Formación Académica:

- Estudiante de Ciencias Económicas, en la Universidad de Flores. (Finalizando tesina).
- Capacitación de Tango Contabilidad, sueldos I y II. Brindado por la U.B.A. (Cede Paternal).
- Capacitación de Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Corel Draw, Outlook Express, entre otros. Brindado por la U.B.A. (Lavalle 2553).

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

- Título de Bachiller Mercantil, Colegio Madre Del Buen Consejo (Avenida De los Corrales 7351).

Experiencia profesional:

Estudio contable Smilges desde 06-2011 hasta la actualidad:

- Cargo: Analista contable:
- Manejo de sistemas: Bejerman instalado y online (Onvio), Colppy, Ipn software entre otros.
- Liquidaciones: IVA, Ingresos brutos (locales y convenio), leyes y cargas sociales (CCT Comercio, metalúrgica, publicidad y gastronómicos), copiado de libro sueldos y contables. Agentes de recaudación, empleadas domésticas, régimen de compras y ventas, seguridad e higiene (varios municipios). Regímenes Informativos mensuales, cuatrimestrales y anuales (bienes personales acciones y participaciones, sujetos vinculados, declaración jurada anuales de ingresos brutos, precios de transferencia, rentas de Misiones y de Tucumán).
- Descargos, manejo de fiscalizaciones, requerimientos, mandamientos de intimación, atención de juicios, trámites en general e inscripciones en general.
- Declaraciones juradas de Ganancias, ganancia mínima presunta de personas de existencia jurídica, informe para fines fiscales, conciliación de todas las cuentas para el balance, ajuste por inflación y confección balance.

Estudio contable Ivanko Drago Julio desde 04-2008 hasta 06-2011:

- Funciones desempeñadas: Manejo del sistema Bejerman y memo Soft.
- Liquidaciones de: IVA, Ingresos brutos, leyes y cargas sociales (CCT Comercio). Regímenes Informativos mensuales, cuatrimestrales y anuales (Bienes personales acciones y participaciones, empresas constructoras, anuales de Ingresos brutos, CITI). Agentes de recaudación. Ganancias y bienes persona de existencia humana.
- Inscripciones, tramites, exenciones.
- Manejo de despachos y registraciones.

Estudio contable Di Fonzo Radom y Asociados desde 06-2005 hasta 04-2008:

- Manejo del sistema Software.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

- Liquidaciones de IVA, Ingresos Brutos, previsionales. Regímenes Informativos mensuales y anuales. (Impuestos Internos, CITI, Bienes personales acciones y participaciones, empresas constructoras, DDJJ Anuales de Ingresos brutos). Agentes de recaudación. DDJJ Ganancias y bienes de personas de existencia humana.

- Manejo de la contaduría de Rodo Hogar S.A.

Productor: Villanueva seguros desde 05-2004 hasta 05-2005:

- Atención a Clientes.
- Denuncias de Siniestros.
- Venta de Seguros.
- Tareas Administrativas.

Es oportuno destacar, que los cuatro empleadores detallados anteriormente constituyen empresas familiares.

Marco Teórico.

Organizaciones.

Edmundo J.E. Couceiro (2001), menciona que una organización es cuando dos o más personas se unen para alcanzar un objetivo común brindando un núcleo social, estable y formal, concibiendo una estructura y aplica recursos para lograr sus propósitos.¹

En cambio, para Edgar Schein “define a una organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y las funciones, y mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (Press, 2013, p. 59)²

“[...] Las organizaciones son consideradas sistemas sociales. Sistemas porque todas sus partes (o miembros) están ligadas entre sí e interactúan en forma permanente dándole identidad y cohesión, sea una empresa, una familia o una empresa familiar; sociales, porque están formadas por personas.

¹Edmundo J.E. López Couceiro. 2001. Gestión y costos. Capítulo 2. El control de la gestión empresaria

²Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo: Las organizaciones. Las empresas.

La consecuencia práctica de esta visión sistémica es ver los fenómenos que suceden no en forma aislada sino como parte de procesos integrados en un todo. Lo que sucede en un rincón, tarde o temprano, influirá en otro, aunque sea lejano, del anterior y viceversa. Esta visión permite ampliar el campo de observación y comprender fenómenos que de otra forma resultarían incomprensibles. El pensamiento sistémico es una herramienta muy útil para intervenir en las consecuencias de las premisas recién descritas.” (Press, 2013, p.21)³

Senge hace mención del concepto de visión sistémica y a otros cuatro conceptos más, conocido este mencionado como la quinta disciplina de aprendizaje, distinguiendo a una organización inteligente.”(Senge)⁴ Detallo a continuación cada una de estas disciplinas:

“1) El “dominio personal” es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas, aunque se basa en ellas, y trasciende la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa.

Aquí interesan, ante todo, las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por personas capaces de aprender.

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje de la organización. Pero sin aprendizaje individual no hay aprendizaje organizacional. De este modo, asegura Senge, “aprendizaje” no significa adquirir más información sino ampliar la capacidad para producir los resultados que deseamos.

2) Peter Senge nos introduce en el concepto de “modelos mentales” describiéndolos como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y de

³Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Introducción.

⁴Peter Senge. Recuperado de: <https://contractworkplaces.com/web/la-organizacion-inteligente/>

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

actuar dentro de él. El problema no radica en que sean atinados o erróneos sino en que son tácitos, y la mayor parte de las veces no son conscientes y nos arrastran a la inercia impidiendo el aprendizaje.

Muchas ideas originales fracasan porque los nuevos modelos chocan con imágenes internas profundamente arraigadas acerca del funcionamiento del mundo, las cuales nos limitan a las formas conocidas de pensar y de actuar. Por eso, la disciplina de manejar los modelos mentales promete ser una herramienta fundamental en la construcción de las organizaciones inteligentes.

3) Construcción de una visión compartida: La capacidad para generar una imagen del futuro que sea capaz de crear metas y valores que sean profundamente compartidos y que logren unir a la gente en torno a una identidad y a una aspiración común es una idea que ha inspirado a la mayor parte de las organizaciones.

La visión compartida es fundamental para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Debe partir de las propias pautas internas de excelencia para ser capaz de elevarse por sobre las visiones personales.

Por ello es necesario abandonar la noción tradicional de que la visión se proclama desde los altos mandos o que se origina en los procesos de planificación institucionalizados de la organización. No hay organización inteligente sin una visión compartida que fije una meta a alcanzar. La excelencia de esta meta impulsará el compromiso de la gente, nuevos modos de pensar y de actuar, y hará a la vez de timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje.

Una compañía donde la gente profese un compromiso genuino con su visión, sentencia Senge, estará muy por delante del resto de las organizaciones tanto en productividad como en optimización de costos.

4) Aprendizaje en equipo. Cuando los equipos aprenden de verdad no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

rapidez. Sin embargo, un grupo de individuos talentosos no necesariamente formará un equipo inteligente. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo: la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. En este sentido, Senge es categórico: si los equipos no aprenden, la organización tampoco puede aprender.

5) Pensamiento sistémico. Desde la visión de Peter Senge los negocios, como otras empresas humanas, también son sistemas; están ligados por tramas imperceptibles de actos interrelacionados. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio.

Muy por el contrario, solemos concentrarnos en imágenes congeladas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico que plantea Senge es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años para que los patrones totales resulten más claros y, por ende, para ayudarnos a modificarlos.”(Senge)⁵

Así mismo se puede observar lo fundamental que es tener una visión sistémica para conocer la estructura, puntualizando en el quinto concepto, según el enfoque del autor Senge:

“El pensamiento sistémico es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico

⁵Peter Senge. Recuperado de: <https://contractworkplaces.com/web/la-organizacion-inteligente/>

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas (Estudia el todo para comprender las partes).

El pensamiento sistémico integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos, y capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

La evolución de la Teoría de Sistemas aplicada a la empresa tiene un claro exponente actual con su aplicación de la Dinámica de Sistemas a la Empresa de acuerdo a modelos No Lineales. La empresa de mayor éxito será algo llamado organización inteligente, la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible" (Senge, 1990).⁶

Uno de los problemas más frecuentes para Eduardo Press, es por no percibir la interacción existente, tratar los conflictos de una manera aislada en vez de sistémica. (Press, 2013, p. 56)⁷

Retomando lo que dice Senge,

"[...] permite lo que él (y su equipo) llama "metanoia": "... desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra". Metanoia viene literalmente de meta (más allá) y noia (de la mente): trascendencia, y, aunque el catolicismo lo tradujo como "arrepentimiento", los gnósticos antiguos lo concebían como el despertar de la intuición compartida y del conocimiento

⁶Peter Senge. 1990. La Quinta disciplina. Recuperado de:
<https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/05/pensamiento-sistemico.pdf>

⁷Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capitulo Las organizaciones. Las empresas.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

directo de lo más elevado. Este concepto contiene, para Senge, el significado más profundo del término "aprendizaje" (Senge, 1990, 23).⁸

Se trata de sistemas que funcionan en una dinámica, que se van reacomodando, no es lineal, ni estructurado. Lo que llama Organización inteligente es la organización que aprende, pero no de aprender a adaptarse sino de un cambio de enfoque, basándose en lo creativo, con un punto de vista humano, capaz de sobreponerse a la dificultad es con un aprendizaje continuo. Buscando aprovechar las capacidades de su gente, con una organización descentralizada y no jerárquico. Apuntando no solo a lo material, sino al crecimiento personal y el bienestar.

Mintzberg define a la estructura de la organización como “el conjunto de toda las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1989, 26)⁹

Familia.

En el diccionario la palabra “familia” hace referencia a descendente y ascendente vinculados por parentesco sanguíneo o por lazos políticos.¹⁰ Sumado a ello la familia de por sí con sus lazos de consanguinidad y de afinidad es compleja, hay diferentes posturas adicionándole a ello la alianza que arman con sus pareja. Junto con el correr diario de la vida cotidiana y roces que se van generando se hace una cadena con los tejidos de cada unión, junto con sus costumbres, ideas, acuerdos, conductas y expectativas de uno y en relación con el otro. Teniendo en cuenta los lugares que ocupan cada miembro de la familia dentro de la organización. El resultado de todo esto hace que este sistema sea particular, singular cada familia.

⁸Peter Senge. 1990. La Quinta disciplina. Recuperado de:
<http://www3.uji.es/~agrandio/apu/5disc.htm>

⁹ Mintzberg. Hace referencia Juan Jose Gilli. Editorial Granica. 2005. Diseño Organizativo, estructura y procesos. Capítulo 2.

¹⁰ Recuperado de:
<https://www.google.com/search?sxsrf=ACYBGNSec8fCVhNLI4kewxmbD2s8L7U5fA:1569770951154&q=Diccionario&stick=H4sIAAAAAAAAAAONQesSoyS3w8sc9YSmFSWtOXmOU4uLzL0jNc8IMLsnMz0ssqrTiUGJLLdY1MbTkWcTKDRRPBotn5qMANTZuyTwAAAA&zx=1569772130908#dobs=familia>

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

“El sistema familiar cumple mínimamente las condiciones para que sus miembros puedan desarrollarse, de una manera armónica, física, emocional, intelectual y socialmente.” (Press. 2013, p.38)¹¹

Es necesario introducir el término familia funcional que es la capacidad de satisfacer las necesidades materiales de alimentación, techo, salud, educación y diversión de sus miembros con la característica del sentido de humor de este tipo de familias. Varían en como enfrentan y solucionan sus problemas a diferencia de las familias no funcionales. Buscando efectuar cambios para obtener nuevo equilibrio, guardando distancia optima entre sus miembros. Sino es común caer tensión, desborde, la convivencia se hace agotadora. Cualquier familia puede volverse funcional y viceversa. No se trata de ir contra lo que no es funcional, sino justamente de emprender nuevas experiencias, por medio del cambio y posibles escenarios Conociendo el funcionamiento de la familia y sus conflictos. (Press, 2013, p. 38 hasta 47)¹²

“El alargamiento en la expectativa de vida y su consecuente prolongación de la vida activa hacen que, en muchas ocasiones, la gente se sienta desbordada por la cantidad de obligaciones y responsabilidades, y que por evitar la culpa del incumplimiento de los mandatos culturales las toman a su cargo, aunque la mayoría de ellas sea poco eficaz”. (Eduardo Press. 2013, p.29)¹³

Junto con la resistencia al cambio escudándose con la expresión “las cosas se hicieron siempre así”, es inevitable pensar a la familia sin que venga de la mano sus problemas, la cuestión es buscar las herramientas para transitar los problemas sacándole provecho para crecer y de superarse.

Empresas familiares.

Es primordial destacar lo expuesto por Eduardo Press “Una familia que maneja una empresa no es una familia común, y una empresa que es manejada por una familia no es una empresa común [...]” (2013, p.14)¹⁴

¹¹Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capitulo La familia.

¹²Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capitulo La familia.

¹³Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capitulo La familia.

¹⁴Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Introducción.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Las empresas familiares se caracterizan por ciclos vinculados con la edad del fundador y con la etapa de su vida en que se encuentre, encuadrándose con la etapa de la organización, de madurez, requieren de una cronología. 1) Etapa de independización, de emprendimiento. 2) etapa que el proyecto es viable donde la estructura comienza a ampliarse, planes estratégicos y nuevas generaciones. 3) etapa de madurez, deseos y miedos del futuro de la empresa. 4) Objetivos de expandirse. (Eduardo Press. 2013, p.75 al 82)¹⁵

Es decir que las empresas familiares resaltan del resto de las empresas ya que la propiedad y la gestión de la organización la llevan a cabo las mismas personas que forman la familia y tienen que contar con determinadas características. Una lucha por mantener la empresa y la familia “. El contexto familiar ofrece una sensación de pertenencia y aceptación que contribuye a desarrollar la identidad personal y la autonomía. [...]” (Eduardo, 2013, p.38)¹⁶

Algo en que no tiene que olvidarse “Es un error pensar que únicamente influyen en la empresa los miembros de la familia que trabajan en ella y dejar de lado a los que solo son propietarios, o futuros propietarios, o tengan un interés político, etcétera.[...]”.(Eduardo, 2013, p.160)¹⁷, teniendo en cuenta que siempre es interesante lo que se puede aportar con otra óptica o enfoque.

Sofía Quillici, pública en la revista El Cronista que, las empresas familiares encabezan las actividades económicas en la Argentina. Lo cual, evidencia el peso que tienen las empresas familiares en nuestro país y su dimensión. También expresa:

“Hay un momento en toda compañía familiar en donde lo inevitable sucede: las nuevas generaciones asumen el rol de mando. Las diferencias de visión según los plazos y los objetivos que se quieren lograr y cómo, así como las responsabilidades que se asumen y el rol que se adjudican, se convierten en los principales desafíos a afrontar. Del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. Sin embargo, apenas el 4% sobrevive a la

¹⁵Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo La empresa familiar.

¹⁶Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo La familia.

¹⁷Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo Salud y continuidad de la empresa familiar.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

tercera generación y apenas el 1% a la cuarta, según datos del Club Argentino de Negocios Familiares (CANF).”(Quillici, 2018)¹⁸

Estas cifras le podemos agregar con respecto a la Argentina, según lo detallado por Eduardo Press:

[...] El 70% de firmas de familia desaparece en cada generación. El 85% de los fundadores tienen entre 26 y 28 años en el momento de crear su empresa. El 8% de quienes emprenden estas actividades son mujeres. Entre los 53 y los 57 años del fundador vive una crisis. En ese momento, los hijos suelen definir si van a trabajar en el negocio familiar (el 86%) o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela de los padres (el 14%).

En el resto del mundo: El 75% de las empresas familiares transitan la primer generación; el 16% transitan la segunda generación; el 8%, la tercera, y solo el 1% llega a la cuarta generación (IESE, Gallo 1998)”(Eduardo, 2013, p.22)¹⁹

Las empresas familiares no solo son una fuente esencial en nuestro país, pueden ser que no sean las más importantes, pero sin duda colaboran con impulsar la economía. Sumándole a ello que son organizaciones complicadas, como menciona Jorge Omar Hembra (2018)

“Hay que tener en claro que triunfar en la empresa familiar es mucho más complejo que lograr el éxito en cualquier otro lugar. Esto significa que la integración generacional no es un hecho espontáneo, sino que es necesario producir las condiciones adecuadas para que sea eficiente y se logre alcanzar el éxito”.(Hembra, 2018)²⁰

¹⁸Sofia Quillici, 2018. El Cronista. Empresas familiares. El avance de la nueva generación. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>

¹⁹Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Introducción.

²⁰Sofia Quillici, 2018. El Cronista. Empresas familiares. El avance de la nueva generación. Entrevista al autor Hembra. Condiciones Idóneas. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>

Para Peter Ducker “ la eficiencia consiste en hacer las cosas bien, es decir, optimizando la relación entre las entradas y las salidas. En su aceptación más común es la razón o relación óptima entre insumos y producto”. (Couceiro, 2001, p.19)²¹

“[...] el día a día de una Empresa Familiar y su particular funcionamiento, obliga a contar con los llamados Campos de Trabajo. Éstos son descripciones del conjunto de responsabilidades y tareas esperables en pos de cumplir con la demanda. La sistematización de los campos de trabajo como herramienta permite:

1. Discriminar el campo de acción de la persona que lo ocupa.
2. Conocer qué tareas corresponden a cada campo, así se evitan superposiciones, omisiones y tiempo empleado por otros actores en tareas que no son de su incumbencia.
3. Conocer qué habilidades, experiencia, conocimiento y perfil de personalidad debe tener una persona para ocupar determinado campo de trabajo.
4. Sistematizar las tareas para que los empleados optimicen el tiempo de trabajo agregando valor a los procesos.

Cabe aclarar que los roles dentro de la familia evolucionan de modo distinto a como lo hacen dentro de la empresa. Si una Empresa Familiar no cuenta con campos de trabajo o no ha ideado un proceso para su incorporación, es probable que comience a padecer distintos conflictos.

Será necesario entonces delimitar los campos de trabajo, asignar a personas con las competencias técnicas y la personalidad afín a cada puesto. A su vez, los miembros de la Empresa Familiar son los que deberán asumir el

²¹Edmundo J.E. López Couceiro. 2001. Gestión y costos. Capítulo 2. El control de la gestión empresarial

compromiso de trabajar para idear y respetar dicha delimitación.”(Hambra, 2018)²²

Las decisiones que se tomen en una empresa familiar, no solo van a repercutir en la familia, en el negocio y en personas vinculadas en estos sistemas con su cuota de responsabilidad. Buscando la finalidad con el desarrollo de la sociedad y de sus integrantes, respetando los valores sociales y personales. Que los fines sociales estén por encima de los económicos, a esto se lo conoce como responsabilidad social empresarial.(Press, 2013, p. 66 al 68)²³

“Era (y es) necesario saber qué se quiere lograr, cómo se organiza el trabajo para conseguirlo (plan), cómo reclutar, entrenar y ubicar a las personas (con quien se cuenta), cómo crear buenas condiciones para que el trabajo o la actividad se realicen (recursos), y estar atentos a las dinámicas internas y externas para manejar los cambios.” (Press,2013, p.49).²⁴

Para ello debemos detenernos en los conceptos de misión, la visión, los objetivos y la estrategia.

Press (2013) afirma que la visión como la imagen mental del futuro deseado, es una consecuencia de los valores del equipo que dirige la organización, lo que se quiere lograr. Es necesaria que la misma se pueda proyectar en el tiempo, más allá de la operativa diaria.²⁵

Kotter (1998) propone una regla útil y elemental: “Si no puedes comunicarle la visión a alguien en menos de cinco minutos y conseguir una reacción que signifique comprensión e interés, no has terminado con esta etapa del proceso de transformación”. (p.351)²⁶

²²Jorge Omar Hambra. 2018. Empresas familiares. ¿Para qué definir un campo de estudio? Recuperado del Blog: <http://blog.canf.com.ar/empresas-familiares-para-que-definir-un-campo-de-trabajo/>

²³Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo: Las organizaciones. Las empresas.

²⁴Peter Senge. 1990. La Quinta disciplina. Recuperado de: <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/05/pensamiento-sistemico.pdf>

²⁵Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo 7: Herramientas.

La misión se la define como la razón de ser de la organización, lo que justifica su existencia, por medio de objetivos concretos. No solo con una mirada dentro de la organización sino también con una mirada y enfoque social, un foco en el afuera, desde sus clientes y sus necesidades, hasta su entorno.

“La misión de una empresa familiar es el principal motivo por el que se trabaja todos los días, el propósito fundamental que da coherencia al trabajo. Es el *cómo* se va a alcanzar la visión, describe los valores que la guían y que, en definitiva, marcan su identidad, representan las casualidades y las prioridades por las cuales los clientes van a elegir esta empresa.

Una empresa familiar que no posea misión ni visión corre riesgo de quedar a la deriva y perderse en mares turbulentos.

¿Cuáles son las características que definen la misión?

- Es la razón de ser del negocio.
- Debe orientarse al negocio deseado marcando los valores del presente.
- Debe ser simple y clara en su enunciado.
- Debe ser adaptable a los objetivos concretos.

¿Cuáles son los beneficios de establecer una misión?

- Suministrar unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales e integra a la familia como sostén del negocio.
- Fomenta un sentimiento de expectativas compartidas tanto para el negocio como para la familia.
- Consolida valores más allá del tiempo y de las generaciones.
- Proyecta sentidos de dirección y de valor que las personas ajenas a la empresa y a la familia pueden identificar fácilmente.” (Press, 2013, p. 194)²⁷

Es decir, la visión es el futuro deseado/ideal, a largo plazo, mientras que la misión es a corto plazo, su razón de ser, su presente.

²⁶Juan Jose Gilli. Editorial Granica. 2005. Diseño Organizativo, estructura y procesos. Capítulo Metodología de diseño.

²⁷Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo: Herramientas.

Los objetivos es la acción para concretar la misión la cual sirve para medir el desempeño de la empresa. Deben ser racionales, lógicos, posibles, reales, cuantificables, alcanzables, específicas, acotadas en un tiempo. Entonces deben:

- “* Deben establecer un único resultado a lograr.
- * Comienzan con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar...)
- * Tienen un plazo para su cumplimiento.
- * Deben ser lo más específicos y cuantificables posible.
- * Deben ser coherentes con la misión de la empresa y de los demás objetivos establecidos.
- * Deben ser factibles de alcanzar para no provocar frustración y falta de motivación.” (Press,2013, p.196).²⁸

La estrategia es la orientación para lograr los objetivos, serie de acciones planificadas, lo que nos va a permitir que la empresa sea distinta y genere una ventaja competitiva. Esta última es la que nos servirá como guía de planeamiento. Si estos conceptos son plasmados en forma abierta para toda la organización, es más fácil que sus integrantes sean conscientes de la meta y todo fluya hacia ese fin, desde una dinámica más coordinada y eficaz. (Juan José Gilli, 2005, p.171)²⁹

Herrscher (2007) describe que el planeamiento es asegurarse de tener los recursos o de saber dónde están en el momento de utilizarlos, del tipo y calidad que se necesita para hacer algo, preparados y mantenidos. Planeamiento basado en premisas lógicas, datos reales, que las partes del plan mantenga una conexión entre sí con los objetivos, que se pueda implementar. No necesariamente tiene que ser abundante ni excesiva de recursos ni de medios, ni tampoco tan compleja que entorpece su fin. Es fundamental determinar el planeamiento por etapas, claramente definidas y precisas, para saber en los momentos que se necesitaran los distintos recursos. Es necesario el enfoque sistémico, de manera integral. “Pensar en etapas sin perder de vista el todo”

²⁸Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo: Herramientas.

²⁹Juan Jose Gilli. Editorial Docencia. 2005. Administración. Capítulo: Unidad 8. Fijación de objetivos y estrategias.

(Herrscher, 2007, p.26)³⁰. Efectuando controles de los avances de las etapas, verificando su cumplimiento. Para ello es necesario que cada etapa tenga fechas de inicio prevista y una fecha tentativa de fin con un responsable de su control. De esta forma obtendremos un orden, una disciplina de trabajo, respecto y plazos. Fijando un propósito, una dirección, darle forma a lo que se quiere hacer para averiguar si es viable, comunicándoles a cada uno lo que se va hacer, para que aporten sus ideas, generando un proceso de intercambio de los comprometidos. Con objetivos de definir, orientar, construir patrones, mejorar el perfil de la empresa, exponer y generar comunicación, alinear los esfuerzos y por ultimo motivar.

“Planeamiento estratégico. Es el proceso que tiene por finalidad decidir acerca de los objetivos de la organización, de los recursos a emplear para lograrlos, y de las políticas que han de regir la adquisición, el uso y la distribución de tales recursos”. (Couceiro, 2001)³¹

La comunicación es el nexo de todo, desde notificar la visión, misión, los objetivos, hasta el proceso de planear y generar un intercambio en post de mejorar sus etapas, en su implementación al momento de ejecutar lo planeado, como ya vimos antes, todo si no se comenta, no se comparte y no se interactúa pierde su objetivo, por eso no es una variable menor.

A menudo se suele hablar acerca de comunicación como una herramienta fundamental para poder cumplir de forma exitosa con los objetivos de la organización. Vivimos comunicándonos, una acción que parece tan simple pero que frecuentemente no es eficaz y termina siendo el origen, la causa de muchos de los problemas presentes en las organizaciones.

La palabra comunicación deriva del latín “communicare” que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.³²

Scheinsohn (1993) afirma “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”.³³

³⁰ Enerique G. Herrscher. Granica. 2007. El círculo virtuoso: cambiar – planificar – aprender – cambiar. Capitulo: Planeamiento uno. Páginas del 19 al 37.

³¹Enerique G. Herrscher. Granica. 2007. El círculo virtuoso: cambiar – planificar – aprender – cambiar. Capitulo: Planeamiento uno.

³²Recuperado de: <https://definicion.de/comunicacion/>

Así también, Goldhaber (1984) asevera que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de seguridad, de escucha y de circulación de la información.³⁴

Además, Scheinsohn (1993) considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones, etc), las complicaciones propias de este acto se agudiza aún más.³⁵

En relación a lo anterior, Peter Senge (1992), adhiere a que una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.³⁶

Alberto Andreu Pinillos, profesor asociado de Comportamiento Organizacional Y Comunicación del Instituto de Empresa y responsable de Desarrollo de Comunicación Interna, quien también ha sido consultor de Comunicación Interna y autor de diversos artículos sobre el tema, en uno de dichos artículos denominado “Comunicación interna, un paseo por el tiempo” del año 1996. Allí, comenta que para esa época se habían producido avances notables en esta función pero que creía que sus principales retos estaban todavía por llegar y que podían ser los siguientes:

El primero de ellos, es involucrar a toda la línea de mando en actividades concretas de Comunicación Interna y convertirla así en una verdadera herramienta de gestión. Es decir, el reto

³³Scheinsohn (1993). Recuperado de:

https://www.academia.edu/31929211/influencia_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_la_gesti%C3%B3n_del_directivo

³⁴Goldhaber (1984). Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7425/TFM000339.pdf?sequence=4>

³⁵ Scheinsohn (1993). Recuperado de:

https://www.academia.edu/31929211/influencia_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_la_gesti%C3%B3n_del_directivo

³⁶Andreu Alberto. 1996. Recuperado de: <https://www.albertoandreu.com/blog/comunicacion-interna-un-paseo-por-el-tiempo>

consiste sencillamente en devolver una función tan sencilla como ésta a sus orígenes: “conseguir que mi jefe hable conmigo”. En el artículo comenta que ya había compañías donde los primeros niveles de dirección, dentro de su manual de funciones, tenían asignadas responsabilidades concretas de Comunicación Interna, de forma que su mayor o menor cumplimiento repercuta directamente en sus objetivos y, como consecuencia, en el cobro de una parte de su retribución variable. Según el autor, para ello es frecuente establecer un reparto de competencias entre los Departamentos de Comunicación Interna, si los hubiere, y las unidades funcionales (Comercial, Producción, Financiero, etc) o de negocio, con las que resulte sencillo fijar unos criterios que midan el cumplimiento de las responsabilidades exigidas. No obstante, el autor tiene serias dudas de que por vía de la imposición se haga efectiva una función en la que, por encima de todo, interviene el deseo y el convencimiento personal de que la comunicación es un elemento decisivo para ganarse la lealtad y la confianza del equipo de trabajo.

El segundo reto pasa necesariamente por establecer una relación clara entre Comunicación Interna y cuenta de resultados. El escritor recuerda en su etapa de consultor, casi todos los Directores Generales hacían siempre la misma pregunta: “¿Cuánto me cuesta y cuánto más gano con esto de la Comunicación Interna?”. La respuesta no es sencilla en ningún caso, pero cada vez es más complicado responder con argumentos filosóficos como la importancia de la motivación de las personas o el valor de la identificación individual con los objetivos de la empresa.

El tercer reto viene de la mano de las nuevas tecnologías-sistemas multimedia incluidos-aplicadas a la gestión de la información. Si los responsables de Comunicación Interna son capaces de crear un Sistema de Información sobre Comunicación Interna (SICI), en el que se gestione de forma global la información más importante de la cadena de valor, ponerlo al servicio de la plantilla desde un simple PC, y a través de ese Sistema, transmitir también todos los mensajes relacionados con la misión y los objetivos generales de la empresa, habrán encontrado una de las herramientas más potentes para la gestión de una compañía.

Para el autor, la Comunicación Interna es, necesariamente, la llave que abre los procesos de innovación en las organizaciones. Él comenta, que su principal objetivo es favorecer “que mi jefe hable conmigo... para que, luego, yo pueda hablar con él, y, en un diálogo abierto, aportar mis ideas sobre cómo podemos mejorar el rendimiento del departamento”. Esta propuesta tan sencilla, la de ser escuchado, la de poder aportar ideas y desarrollarlas, la de sentir que tu

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

trabajo forma parte de la gran cadena de valor de la compañía, es tan importante que justifica la necesidad de abrir a las compañías hacia el reto de la comunicación. Por lo tanto, es imprescindible que la Comunicación Interna busque establecer una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero... o llámese cómo se quiera, para conseguir, casi, un único objetivo: “que ninguna idea se muera, o sea asesinada, en los pasillos, despachos o papeles de las compañías”.(Andreu Alberto, 1996)³⁷

Relacionando la Comunicación interna con la visión el autor establece lo siguiente: “implantar una visión no sólo es un ejercicio de comunicación interna sino, sobre todo, exige tener claro el proceso de toma de decisiones y los filtros internos que aseguren la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace

Para ser consecuente con la visión corporativa y aunque parezca naif, este autor recomienda que, antes de actuar, todo ejecutivo se haga tres simples preguntas: “¿Por qué existe mi empresa? ¿Cómo podemos hacerlo? ¿Qué podemos ofrecer a los clientes? A lo mejor estas preguntas, sencillas, le ayudan a implantar la visión... sin tener que “pensar en la teoría”.(Andreu Alberto, 1996)³⁸

“Muchos de los conflictos que aparecen en las familias empresarias tienen que ver con las diferencias en las expectativas de cada miembro respecto de cómo debe ser la conducta de los otros. Por eso, es muy importante revisar con ellos cuáles son sus ideas acerca de lo que significa su papel y el de los demás. Es sorprendente que en la mayoría de las empresas familiares sea habitual que no se converse sobre lo que cada miembro de la familia espera del otro y sobre cuáles son las tareas específicas y responsabilidades de cada uno. [...]” (Press, 2013, p 46)³⁹

³⁷Andreu Alberto. 1996.Recuperado de:

https://www.albertoandreu.com/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf

³⁸Andreu Alberto. 1996.Recuperado de:

https://www.albertoandreu.com/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf

³⁹Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo: La familia.

Otro factor fundamental es la profesionalización: “Este nuevo siglo no permite el lujo de dirigir una empresa sin información profesional”. Pero no hablamos solo de lo académico o lo universitario, o de cursos con prácticas de simulacro similares a lo real, sino que los encargados de la dirección conozcan y comprendan cómo es el funcionamiento de una empresa familiar. Que hayan trabajado en otros lados, también hace parte de este enfoque, que no solo porten el apellido. No todos los que son los sucesores de una empresa familiar son capaces de dirigirla, a veces hay que buscar al personal más idóneo para ello y en todo caso prepararlo para tal fin. Sino en caso contrario estar abiertos a la posibilidad de contratar gente externa ajena a la familia. A veces con el oficio no significa que automáticamente se pueda liderar un grupo de personas. A medida que la organización avanza, aumente la complejidad de lo organizativo, administrativo y junto con el avance de la tecnología continuo hace que la especialización se una a una demanda creciente. Teniendo en cuenta lo complejo que es para una empresa familiar, siendo que la mayoría son pymes, poder contar con los recursos y el tiempo para profesionalizar algún/os familiares o contar con un asesor externo. (Press, 2013, p.164 hasta p. 169)⁴⁰

“Profesionalizar a la familia implica educarla en su responsabilidad como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Para ese fin, trabajar para la comunicación constituye una herramienta imprescindible.” (Press, 2013, p. 169)⁴¹

Clima laboral y productividad. Motivación de RRHH en EF

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja

⁴⁰Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo: Salud y continuidad de la empresa familiar.

⁴¹Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo: Salud y continuidad de la empresa familiar.

negra en que se había convertido a la persona⁴². Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía incidencia, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

En adición, Bernardo Blejmar⁴³ describe a los climas y a las emociones en la escena organizacional afirmando es por los resultados que se reconoce el potencial de conocimiento, la creatividad y la experiencia de una organización. Dichos resultados están ligados a la posibilidad de resolver efectivamente un problema o de capitalizar una oportunidad detectada. También sostiene que la emoción es el motor que impulsa a actuar para el logro de los objetivos. Aquí se introduce el concepto de clima laboral, ya que las emociones y percepciones compartidas con respecto a la tarea por resolver se ven afectadas, positiva o negativamente, por las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad.

La preocupación por el estudio de clima laboral parte de la corroboración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

El estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores, citados por Fumham⁴⁴, que han definido este campo. En primer lugar, menciona que Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral como “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras; estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”⁴⁵. Schneider lo describe como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber

⁴² Douglas R. May, Greg R. Oldham, and Cheryl Rathert, 2005. "Employee Affective and Behavioral Reactions to the Spatial Density of Physical Work Environments," *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 1, pp. 21-33.

⁴³ Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Novedades Educativas, Buenos Aires.

⁴⁴ Fumham, 2001. *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press, México. Pág. 53 y ss.

⁴⁵ Dennis, Jiménez-Bonilla; Edgar, Jiménez-Bonilla. *Íbidem*, pág. 101. Recuperado de: <file:///C:/Users/Aili/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralYSulncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750.pdf>

cómo comportarse”⁴⁶. Para Weinert , dice que es “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”⁴⁷.

Entre los factores que inciden en la conformación del clima laboral de una empresa, Brunet⁴⁸ destaca los siguientes:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remociones, incentivos, remuneraciones, etc.)
- Relaciones interpersonales de los recursos humanos.

De este modo, el clima laboral es concebido como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la organización, productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación, etc.

Litwin⁴⁹ determina como nueve a las dimensiones que forman parte del clima organizacional existente en una empresa, las cuales están vinculadas con propiedades específicas de la organización que son percibidas por los miembros de la misma. El siguiente gráfico los resume:

⁴⁶ Schneider, R. & Reichers, F. 2001. *Psicología Organizacional*. Oxford University Press, México., pág. 101.

⁴⁷ Weinert, A. B1985.. *Manual de Psicología de la Organización*. Herder, Barcelona.

⁴⁸ Brunet, L. 1987. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México.

⁴⁹ Litwin y stinger 1978. Clima laboral. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Estructura	Es la percepción del trabajador sobre los procedimientos, normas y trámites que debe cumplir durante la realización de sus tareas (nivel de burocratización de los procesos, organización y estructuración de las tareas, etc).
Responsabilidad (empowerment)	Nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador.
Recompensa	percepción de la adecuación de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones.
Desafío	es la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. Indica si en la organización se aceptan y promueven acciones riesgosas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
Relaciones	aspecto crucial que da cuenta de las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico.
Cooperación	sentimiento de apoyo y ayuda que percibe cada trabajador dentro de la empresa, tanto entre pares, como en los niveles superior e inferior.
Estándares	cómo es percibido por el trabajador el énfasis que pone la empresa en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento.
Conflictos	percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos.
Identidad	es el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización.

Fuente: elaboración propia en base a Litwin

La autoridad, es el poder mandar a otros para que se pueda alcanzar el objetivo o propósito planteado por el nivel jerárquico correspondiente. Ese concepto de autoridad formal ha sido revisado por el concepto de Liderazgo, entendiendo que la fuente de autoridad debe ser la

competencia y las cualidades personales y su posterior aceptación por los subordinados. La autoridad connota poder y debe evitarse el abuso. Como criterio corrector de esa autoridad debe hacerse necesaria la Delegación de la misma. Algunos afirman que la responsabilidad nunca es delegable, pero si se consigue una correspondencia entre autoridad y responsabilidad pueden coordinarse si se cumple con la condición de rendición de cuentas y existe unidad de mando. La unidad de mando significa que cualquier subordinado sólo dependerá de un solo jefe, aunque estos jefes en cada nivel jerárquico operan bajo una unidad de dirección o con dirección única. La asignación clara de autoridad en el principio de Descentralización.

Las habilidades necesarias de un líder, según Interim Group Global solution son:

1. **COMUNICACIÓN:** *Es una de las habilidades de liderazgo más necesarias. Saber escuchar al equipo y ser capaz de transmitir la información de una manera clara y precisa es fundamental para conseguir una mayor implicación por parte de los empleados*
2. **CREATIVIDAD:** *Esta habilidad es clave para desarrollar cualquier proyecto con originalidad y éxito. Una persona creativa tendrá más facilidad para proponer soluciones innovadoras ante cualquier contratiempo que pueda surgir.*
3. **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EMPATÍA:** Es esencial saber ponerse en el lugar de los demás, para poder entender sus necesidades y preocupaciones. Esto permitirá valorar el trabajo de los empleados de manera más precisa, así como desarrollar Planes de Carrera a medida para cada uno de ellos.
4. **COMPROMISO:** Un líder ha de creer y confiar en el equipo y sentirse comprometido, no solo con los objetivos de la empresa, sino con las personas que forman parte de ella.
5. **TRABAJAR EN EQUIPO:** La coordinación y la colaboración entre profesionales favorece la productividad, el desarrollo y la innovación. Además, evita problemas como el solapamiento de tareas, la desmotivación o los conflictos internos entre trabajadores, ya que todo el equipo comparte una misma visión y valores.
6. **CAPACIDAD DE GESTIÓN:** Todo el equipo ha de saber hacia dónde camina, conociendo cuáles son los objetivos, valores y prioridades en cada momento. Para liderar, han de conocerse todos los puestos de trabajo y las funciones asociadas a cada uno de ellos, para poder coordinar y gestionar al equipo adecuadamente.
7. **RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN:** Aunque se haga todo lo posible por evitar que surjan problemas en la organización, siempre pueden surgir contratiempos. Ser resiliente

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

significa ser capaz de sobreponerse ante las adversidades, asumiendo y gestionando las consecuencias de la manera más ventajosa posible.

8. SER REFERENTE Y SABER MOTIVAR: Conseguir que el equipo acuda al trabajo motivado y con ganas de dar lo mejor de sí cada día. Un líder ha de convertirse en un referente para los empleados. Debe ser un ejemplo a seguir y el apoyo al que acudir cuando surge alguna duda o problema. (Interim Group Global solution, 2021)⁵⁰

La Jerarquía es el principio inspirador de la estructuración en vertical y significa la necesidad de crear diferentes niveles ordenados donde se desarrolle el principio de Autoridad: Poder legal o legítimo que da derecho a mandar o actuar sobre un grupo de personas. Así es como funcionaba la empresa cuando la conducía el socio fundador.

Liderar en épocas de crisis

En los momentos de crisis e incertidumbre, cuando los manuales para lograr el éxito demuestran su volatilidad, cuando los caminos conocidos no necesariamente conducen al destino deseado emerge con claridad la importancia del liderazgo. Vale aclarar que cuando hablamos de liderazgo no nos referimos a la concepción tradicional que piensa que líder es aquel que tiene más seguidores o quien influencia la conducta de los demás. Entendemos al liderazgo como un estilo de conducción que se compromete con el desarrollo de su gente. Al decir de Tom Peters: “Los líderes no crean seguidores, crean líderes”. Liderar en tiempos de crisis significa ante todo un desafío para los directivos, quienes deben estar siempre atentos a los cambios para así poder asumir un papel protagónico al interior de las empresas.

“Los desafíos que atraviesan los líderes de las empresas contemporáneas son bastante considerables y tienen que estar preparados para enfrentarlos, pues el liderazgo asume un papel protagónico en el cambio dentro de las organizaciones”. Un análisis elaborado por el Consejo de la Microempresa de la Ciudad, señaló que los líderes brillantes son aquellos que ven ventajas en las crisis, ya que pueden ganar mercado ante la retirada de algunos competidores y el que está preparado toma la delantera cuando la economía mejora.

⁵⁰ Interim Group Global solution. 2021. Habilidades de liderazgo y ejemplo de formación para líderes. Recuperado de: <https://interimgrouphr.com/blog/gestion-talento/habilidades-liderazgo-formacion/>

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Para los especialistas, el éxito del liderazgo estará en tener la habilidad de encausar las capacidades de sus equipos de trabajo, de tal manera que generen soluciones a los retos que el entorno plantea a la empresa. Así, el estilo de liderazgo dependerá entonces de la organización. En una organización que no esté ordenada será más necesario un líder autocrático, mientras que en una organización madura y con mucho orden se puede combinar un líder liberal con el participativo. Finalmente, en una organización algo ordenada será necesario un liderazgo con tintes participativos, pero uno más orientado al autócrata podría apoyar a la prevención y sobrevivencia segura de la misma. El estudio señalado informa que la mejor forma de liderar equipos de trabajo, tanto en tiempos buenos como en momentos de crisis, continúa siendo la comunicación y congruencia entre el discurso y las acciones de los responsables.

Épocas de crisis

Del departamento de Adimra nos brindaron la información obtenida en el Boletín de Actividad Metalúrgica.

“En marzo de 2019 la producción metalúrgica continúa en caída, presentando una disminución del 8,7% interanual. El nivel de utilización de la capacidad instalada se ubicó en torno al 50,1%. El nivel de empleo se redujo un 2,1% en relación a marzo de 2018. El 50% de los empresarios indicó haber reducido su plantilla de personal y el 31% no presentó cambios en su nivel de empleo durante el mes de marzo. Durante el tercer mes del año el 45% de las empresas redujeron las horas extras y un 18% indicó una reducción en la jornada laboral. El 14% de los empresarios solicitó el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o proceso preventivo de crisis.”⁵¹

La actividad metalúrgica cerró el año 2020 con una caída del 10,3%. Este resultado fue impulsado principalmente por la fuerte contracción sufrida durante el primer semestre de 2020. Mientras que, durante la segunda parte del año, comenzó a darse una recuperación gradual del nivel de producción. Siguiendo la tendencia de crecimiento, en diciembre, la actividad metalúrgica presentó un aumento de 3,1% interanual.

La actividad, presentó en octubre 2021 un aumento de 10,8% en términos interanuales y acumula un crecimiento de 20,2% en los primeros diez meses del año. Por otra parte, si se compara con septiembre de 2021, la producción fue 1,6% menor, pero se mantiene por encima de los niveles de 2019.

⁵¹ Adimra. Boletín oficial.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

A nivel sectorial, la actividad metalúrgica presentó un comportamiento heterogéneo. Mientras el sector de Maquinaria agrícola logró una recuperación acelerada, los rubros de Autopartes y Otros productos de metal comenzaron a presentar aumentos en el último trimestre del año. Por otro lado, los rubros de Fundición, Bienes de capital y Equipos y aparatos eléctricos no consiguen superar la crisis.

Durante el año 2020, el nivel de utilización de la capacidad instalada (UCI) se ubicó en torno al 48,3%, manifestando nuevamente una disminución interanual en relación al promedio de 2019. Considerando el mes de diciembre, la UCI presentó un promedio de 53,9% presentando un incremento en relación al mismo mes de 2019.

El promedio de utilización de la capacidad instalada (UCI) de octubre 2021 se ubicó en torno al 58,9% registrando un aumento en términos interanuales y una variación casi nula respecto de septiembre del corriente

Medidas que adoptaron las empresas metalúrgicas en los últimos meses, fueron las relacionadas al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Por un lado, el 18% de las empresas del sector solicitó el ATP para acceder créditos a tasas preferenciales durante diciembre. Por otra parte, el 8% de los empresarios sindicaron haber solicitado el programa de Recuperación Productiva (REPRO II).

A lo largo de los años ha sufrido cambios que le permitiéndole en estos años mantenerse y poder hacer frente a las distintas crisis que atravesaron al país. A parte de ser una empresa familiar, también está encuadrada dentro de las Pymes. Las pymes representaron el 70% de empleo en la Argentina en el año 2017.

SÍNTESIS



Principios de organización en horizontal: División del trabajo, especialización.

El principio inspirador es el principio de división del trabajo. Este principio se basa en la regla clásica de que para que una comunidad prospere es necesario un reparto de tareas entre los miembros que la componen. En la actividad económico - empresarial esa división permite incrementar el volumen de producción/servicio y a la vez aumentar la calidad de los resultados, con la división del trabajo se reduce el esfuerzo, por lo que aumento controlado de la misma producirá más con menos recursos, lo que se traduce con un incremento de la eficiencia de la organización de la empresa. Este principio se complementa con otros dos, uno principal y otro auxiliar: La Especialización y la Funcionalidad.

La Especialización es una consecuencia inmediata del principio de división del trabajo, no es suficiente siempre el reparto de tareas, sino que es necesario que cada persona / órgano de la empresa se especifique en una tarea concreta. Cada miembro, por tanto, realizará una sola función e implica asignar tareas concretas a cada miembro. Entonces lo que se necesita en este caso es consensuar de qué manera entre los pocos integrantes administrativos/socios se especializan en unas pocas tareas, para las cuáles también deberá saber delegar acciones que así lo requieran.

Clúster y parque industriales

El término clúster aparece utilizado en múltiples campos, sin una delimitación precisa. Pero más allá de su definición lo más importante es que ofrecen un giro vertiginoso al desarrollo regional y ha permitido abatir los efectos de la globalización de las economías, que por definición coloca a las empresas pequeñas y medianas en condiciones de desventaja para competir por los mercados. Este concepto tiene su origen en los distintos modelos industriales de Alfred Marshall⁵² (1920), pero fue Becattini⁵³ quien lo utilizó para describir y analizar el éxito de los conglomerados industriales en Italia, en la era moderna; sin embargo, correspondió a Michael Piore y Charles Sabel⁵⁴ quienes dan a conocer al mundo el éxito de algunas regiones de Italia a través de la conformación de clúster en distritos industriales.

Michael Porter⁵⁵ posiblemente sea el referente más emblemático entre los autores que hablan de clúster. Lo significativo de su aporte es que los define como concentraciones geográficas de grupos de empresas e instituciones enlazadas en un sistema de valor. Son las interacciones entre estos actores dentro del sistema de valor, los que generan ventajas competitivas colectivas, que determinan el éxito del clúster.

El concepto de competitividad empresarial, exhaustivamente analizado por Porter⁵⁶ asegura que ésta no puede ser comprendida viendo la empresa como un todo; hay que considerarla en sus partes y actividades discretas que desempeña, partiendo de diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Porter sugiere estudiar la cadena de valor, en la cual están involucrados una serie de procesos y de empresas. Estas cadenas de valor reflejan la historia, las estrategias y los éxitos de la empresa.

De acuerdo con Porter, el concepto de ventaja competitiva refiere a la posesión por la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en una medida que no alcanzan a tener los competidores, lo que les brinda una posición competitiva superior.

⁵² Marshall, Alfred, *Principles of Economics*, 8a. ed, Londres, Mcmillan, 1920

⁵³ Becattini, Giacomo, "El distrito industrial marshliano como concepto socioeconómico", en Pyke, F.; G. Becattini y W. Sengenberger (eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, vol. "Distritos industriales y cooperación ínter empresarial en Italia", Madrid, Ministerio del Trabajo, 1992.

⁵⁴ Piore, Michael J. y Charles F. Sabel, 1984. *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*, Nuevo Cork, Harper Collins Publisher.

⁵⁵ Porter, Michael E. 1998. *Los cluster y la economía de la nueva competencia*. Harvard Business Review. Noviembre- diciembre, pp. 77-90

⁵⁶ Porter, Michael. 2003. *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto. Pág. 25.

Descripción de la organización.

José D´Martino en 1958 siendo capataz durante un periodo de 5 años de la empresa Wemir Electrozone dedicada a la fabricación de electrodomésticos, decide independizarse. Para ello un empleado de su equipo le solicita irse con él, brindándole como apoyo su propia casa ubicada en el barrio de Lugano, de esta ciudad; como puntapié para comenzar momentáneamente con el armado de un taller metalúrgico.

Fue así que, con este empleado, Gerardo Piñoli, que José D´Martino, con un torno adquirido inician el emprendimiento. Luego de los tres meses deciden alquilar en el barrio de Mataderos un galpón, dando inicio así, a una sociedad de hecho teniendo como nombre de fantasía “PIDEMAR”, denominada así por parte de ambos apellidos. Al cabo de varios años, el socio Gerardo Piñoli, decide irse de la organización.

José D´Martino, como emprendedor nato, decide comprar una propiedad para establecer la fábrica. Con el apoyo del Sr. Félix De Donato, Contador Público Nacional, quien decide ayudarlo monetariamente para tal finalidad. El Sr. De Donato se desempeñaba en una empresa conocida del Sr José D´Martino, con vínculo recurrente y habitual por aquellos momentos.

Inscriben la sociedad, respetando el nombre hasta ese momento. Se lee del Estatuto de la Empresa que; en Buenos Aires a los 28 días del mes de abril de 1966, entre Félix De Donato y José D´Martino, fundan la sociedad “PIDEMAR S.R.L”, dedicada a la actividad de Metalúrgica de tornería, matricera, estampado y fabricación de máquinas industriales y automáticas con sus repuestos y accesorios.

Al término de 5 años, el 30 de julio de 1971 el Sr. Félix De Donato, Socio, cede sus cuotas a la Sra. Elvira Moscaro, esposa del Sr José D´Martino, siendo este último socio mayoritario, según consta en los registros estatutarios de la empresa.

La segunda generación trabajo en la sociedad por varios años, Silvia D´Martino trabajó desde el mayo del 1976 hasta agosto de 1980. En cambio Miriam D´Martino, trabajo desde mayo 1977 hasta agosto 2010, por situaciones determinadas los maridos de ambas hijas trabajaron por largos años en el taller. Siendo así que, en el año 1991, se incorpora el socio Javier Pardo, casado con Miriam

UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

D´Martino. En su máximo esplendor han llegado a trabajar más de 14 personas, sin incluir personal terciarizado. Se ha llegado a reparar maquinas a proveedores que iban a exportarlas.

A comienzos del año 2002 Miriam D´Martino, segunda generación, ingresa a la sociedad como socia, tras separarse de Javier Pardo, este último cediendo sus cuotas a ella.

En el año 2007 ingresan como empleados Mirna Salas y Emiliano Salas, tercera generación. Ambos habiendo trabajado previamente bajo relación de dependencia en diversos trabajos ajenos a la empresa familiar. A fines del año 2013, Emiliano Salas, recibe la cuota parte que cede Miriam D´Martino. A pesar de la cantidad de parientes que pasaron por la fábrica, las decisiones eran unilateralmente en manos del fundador, sin tener o querer delegar funciones y responsabilidades o la toma de decisión.

En septiembre de 2018, tras haber pasado por un proceso de larga y dolorosa enfermedad, Elvira Moscaro fallece.

Sin tener una base profesional y/o asesoramiento externo, los nietos del fundador, se han encargado de la operativa diaria de la empresa. Brindando el socio fundador algún que otro asesoramiento domiciliario. Contando para ello, con dos empleados Hugo Cardozo con más de 29 años de antigüedad y Richard Aude con 24 años ininterrumpidos dentro de la empresa.

En medio de la pandemia, producto del COVID-19, el fundador José D´Martino por causas naturales, fallece el 7 de mayo del 2020. A pesar de que ya se encontraba alejado de su emprendimiento, fue un golpe duro para toda la organización y sentido pésame para toda la familia.

Sumado a la pronta muerte del fundador, la incertidumbre y la angustia que se vive en el contexto de pandemia, aflora desconfianza en la capacidad de las generaciones presentes que están llevando el día a día de la organización. La sensación de que las herederas quieran deshacerse de la sociedad, ya que se mantienen al margen de la problemática profundizando más la misma.

En resumen, sin ahondar en más pormenores, en el transcurso de los años se ha incorporado al personal a buena parte la familia de José D´Martino, convirtiendo así ésta organización en una empresa familiar.

Valorando y admirando el trabajo inagotable del fundador, con profunda admiración, el Sr. Emiliano Salas quiere continuar con el legado de su abuelo materno, pese a todos los contratiempos reinantes en este país en aspectos socio-económicos, impositivos y diligenciales. Fue, es y será la intención de esta empresa familiar seguir brindando sus servicios a clientes y colegas con honestidad y compromiso de trabajo, respetando y manteniendo la fuente de trabajo para cada uno de sus empleados administrativos y operativos. Así como también, con cada uno de sus actuales y futuros proveedores.

Actualmente, con los vastos años de experiencia, estrecho lazos muy fuertes con sus clientes, proveedores y con el personal, permiten saber qué situación puede generar una reacción positiva o negativa en el otro. Fundamental, cuidar las emociones y la propia reacción.

El pilar fundamental de la empresa es la atención personalizada, permitiendo que el socio gerente esté involucrado ante un nuevo trabajo y la urgencia del mismo. Este estrecho vínculo posibilita priorizar los trabajos y definir un orden. Garantiza al cliente que el trabajo, está siendo ejecutado por un responsable directo de la organización. Buscando optimizar los recursos de sus clientes y con el compromiso de cumplir plazos de entrega. Estos hechos dan referencia a la prestigiosa, confiable y estable cartera de clientes que tienen. Sin dejar de lado que esto merma en cuanto al panorama político-económico.

Incido, que no estaré abordando en esta tesis, pero que no hay que dejar de mencionar, es que les cuesta hacer frente a los gastos mensuales. El circuito financiero cuenta con un plazo mayor de cobranzas, que de lo que tardar en pagarles a sus proveedores, como es una empresa de servicios, estos últimos son en menor medida y tienen más gastos que afrontar que pago a proveedores. Es decir, que tienen bastantes gastos fijos en el mes por hacer frente y las cobranzas se efectúan a los 90 días de efectuado el trabajo, es decir con cheques diferidos. Siempre priorizando por cubrir gastos de terceros y en segundo lugar los que están vinculados con los gastos de los vínculos familiares.

En este momento el taller brinda los siguientes servicios: Frezado y tornería mecánica, fabricación de todo tipo de engranajes, rectificado de plano y cilindros de goma; reparaciones de

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

máquinas, molinos, bombas centrifugas, digestores, manchones y acoplamientos, cepillado, limado y rectificado, reparaciones y fabricación de piezas; soldadura; tratamientos térmicos; poleas engranajes; ejes y piñones; alojamiento de rulemanes, embujado, encamisado y relleno de ejes, zorras hidráulicas y clark.

La infraestructura de la organización, cuenta con planta baja y un primer piso, la planta baja es la parte operativa y el primer piso son las oficinas administrativas y del directorio. La estructura organizacional no ha variado en el transcurso de los años, mantiene una postura más conservadora.

Cuenta con una capacidad instalada mayor a la que se está ocupando en el presente. Hago referencia a esto, porque hay espacio para reaprovechar, hay posibilidades en un futuro que trabajen más cantidad de personas, si es que lo necesitarían ante alguna eventualidad. Pero cuentan con poco espacio desocupado. El ambiente está muy sobrecargado de material y de insumos que van reutilizando.

Sus redes sociales se limitan a facebook “Taller Pidemar S.R.L.” y volantes de reparto para la vía pública, adjunto una copia del volante para su visualización en los anexos. En cuarentena agregaron la cuenta de Instagram, encontrada en las redes sociales como “Pidemar5207”. No cuenta con otro medio de publicidad, ni de contactarse con nuevas empresas salvo el contacto que les efectúa desde mail o presencialmente el gerente, en busca de nuevas oportunidades. En la red social de Facebook cuentan con 103 “amigos” y no tienen publicaciones recientes, la última publicada fue el 1ero de mayo del 2019. Contiene publicidad similar a la de los volantes, junto con imágenes de algunos trabajos efectuados. Adicionalmente en esta red social brindan publicaciones de actividades ajenas que pertenecen a contactos y a actividades de la zona, de “etiquetas” que le efectuaron con consentimiento de la organización. En cambio, en el Instagram contiene 109 publicaciones, contando con 224 seguidores, en sus datos se puede ver una breve descripción de los trabajos que desarrollan acompañado con videos e imágenes de los ya realizados o que están siendo ejecutados, casi sin tener publicidad, como en el facebook.

Antecedentes del problema - Demanda

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

El socio gerente de Pidemar S.R.L., el Sr. Emiliano Salas, me realiza ésta encomienda profesional ante la necesidad de hacerle frente a inconvenientes que se agudizaron con el distanciamiento del socio fundador. Estos inconvenientes se resumen en discusiones, tergiversaciones, contradicciones, distintos enfoques y sumando la desactualización que vienen teniendo.

Cabe destacar, que el socio fundador José D’Martino, a principios del año 2018 se distancia de la gerencia por problemas de salud personales y de su conyugue. Puntualmente se hizo la situación más notoria ante este escenario, cuando el fundador se aparta en forma abrupta de la organización. Repentina porque con sus 88 años seguía desempeñando sus funciones normalmente y estaba muy presente en la diaria del taller metalúrgico. Eso llevó a que las decisiones operativas las siguieran definiendo el socio Emilio Salas y las administrativa Mirna Salas, en un principio, charladas con el fundador a distancia, pero su estado de salud fue alejándolo de esa realidad. Esto genero una situación de preocupación, tensión y desenlazando en discusiones sobre cómo resolver las cosas cuando siempre se hicieron de una manera determinada, sin posibilidad de discusión. Informa el gerente que en muchas ocasiones se generaban como “teléfonos descompuestos”, es decir, que se malinterpretaban los mensajes generando desentendidos y contradicciones.

A pesar de sus largos años compartidos, entre los vínculos de consanguinidad dentro de la organización, hubo momentos ásperos y de desacuerdos. Esto provocó discusiones, creando intercambio elevados entre ambos hermanos percibidos por sus empleados, sobre cuál es la mejor manera de llevar adelante la empresa familiar y el futuro incierto de la misma, con respecto a que cosas priorizar. Plasmando una frase que me llamo la atención “el destino nos juega en contra”, que comento el socio gerente, ante la situación socio-económica y el deseo de querer seguir con el legado familiar. Adicionándole a eso los malentendidos y desentendimientos entre el socio gerente, el sector administrativo y las socias herederas del fundador, generando tensión y casi nula comunicación.

En este contexto, ambos hermanos, encargados de organización diaria, han comentado que frecuentemente charlan la posibilidad de cesar sus respectivas tareas y dejar de pertenecer a la empresa familiar. Pero al mismo tiempo, me manifiesta el socio gerente, que los empleados, a quienes les faltan unos pocos años para jubilarse, exteriorizan cierto temor de perder el trabajo, al ser testigos de los conflictos y dilemas. Incremento al clima laboral tensión.

Como resultado de lo manifestado, las áreas de la gerencia y la administración, no logran alcanzar un punto de equilibrio y tranquilidad tal que sus roles sean claros para la realización de las tareas inherentes.

El socio gerente, también me expresa la dificultad de contar con la información de sus clientes y proveedores, más accesible y actualizada. Ante una consulta simple, tal como lo adeudado a una fecha determinada, fichas de cuentas corrientes, control de las facturas recibidas, faltante de información en sus fichas, las salidas identificadas del banco, le lleva varias horas poder ubicar información certera o de rápido acceso. Cuentan con cuentas y anotaciones en papel de sus fichas de clientes y proveedores, porque esta fue la manera que se viene trabajando en la organización. De los servicios no tienen fichas y esto implica que a veces es más difícil rastrear información.

En resumen, una serie de crisis se fueron desatando junto a la transición generacional, porque se sale abruptamente de un esquema administrativo y organizativo verticalista a un nuevo liderazgo que no termina de definirse ni consolidarse. Todo en medio de una profunda crisis económica que atraviesa la Argentina desde antes de la pandemia, con una gran parte de la capacidad productiva ociosa, bajando notoriamente la demanda de servicios como el de la empresa. Frente a la coyuntura la consultoría se propone trabajar con los siguientes propósitos:

- Proyectar posibles escenarios para la toma de decisiones hacia una visión compartida sobre el futuro de la empresa
- Organizar y establecer las líneas de acción para una administración renovada: asertiva comunicacionalmente y eficiente.
- Identificar las Fortalezas, Amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa.

Descripción y delimitación del campo de estudio.

La empresa está dedicada al rubro metalúrgico de la rama nº 17 metalmecánica y otras, del convenio colectivo de trabajo 260/75. Ubicada en la calle Gregorio de Laferrere número 5207, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires del barrio de Mataderos.

Efectuó el relevamiento de la misma en su situación actual de manera integral en cuanto a su comunicación e interacción, sobre el área administrativa y por último en la gerencia en cuanto a su

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

proyección. Efectuando un estudio de manera sistémico y vinculante, comparando situación actual y situación deseada. Interrelacionando variables, ampliando los márgenes para la toma de decisiones y nuevos enfoques a restablecer. Generando herramientas para crear cambio, aprendiendo y planificando.

Remarcando que situaciones necesitan evaluar, analizar y considerar. Dando material de base para ampliar aspecto laboral. Buscando opciones de innovación y sectores a reformular y generar una dinámica distinta.

Para recopilar la información en cuestión efectué una serie de visitas. A inicios del año 2021, pude efectuar las entrevistas a la gerencia, al sector administrativo y hacerles una introducción de las encuestas que iban a recibir digitalmente a los operarios, que las mismas fueron respondidas a la brevedad, dentro de las 48 horas. Finalizando con las entrevistas a las herederas del fundador.

Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.

Los criterios de análisis para el diagnóstico surgen de las siguientes variables:

- Liderazgo
- Comunicación interna y externa.
- Clima laboral – estructura organizacional.
- Profesionalización.
- Visión

A continuación, describo las variables considerando que las mismas son vinculantes entre sí, sistémicas e interrelacionadas, al analizar una se vincula con otras variables:

Liderazgo, estructura y comunicación

Dentro de las definiciones de organización destacó que los integrantes definen que la empresa tiene una coordinación planificada y busca alcanzar objetivos, a pesar de que hay planificaciones a medias u objetivos arraigados al trabajo a entregar, más que de la organización en sí. Ya que lo van evaluando en base a las necesidades de los clientes y la importancia de la máquina para estos, para definir un tiempo de entrega a corto, mediano o largo plazo y esto considerando la intención de la fidelización. Expresado por el directorio “Tenemos prioridades, pero

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

al abarcar tantos rubros el trabajo es un desafío diario y distinto. Depende la urgencia del trabajo y la complejidad del mismo”. Una empresa como organización supone una estructura en la que se toman decisiones. En toda organización se da una estructura funcional, es decir, una serie de actividades diferenciadas en base a los principios de división del trabajo y especialización establecidas por ciertas reglas y encomendadas a órganos o centros funcionales u operativos. En este caso tomaron la decisión de implementar disponibilidad laboral, es decir “descomprimir los viernes” de trabajo, porque debido a que suelen surgir trabajos no previstos y de suma urgencia.

“El circuito de trabajo es variado, en la semana van dos o tres veces a visitar empresas y evalúan máquinas y pasan presupuestos. Se programan los viernes para urgencias, tratan de no ocuparlo, porque el viernes salen urgencias para entregar el mismo día o el lunes. Porque por lo general se acuerdan a último momento que necesitan arreglar una máquina para el lunes, ya sea de que son trabajos con apuro porque son de producción y otros que son por mantenimiento. Estos últimos que son de repuestos son los trabajos secundarios, está distribución la dispongo yo”.

Esas actividades se ordenan por niveles jerárquicos que producen una serie de relaciones formales que configuran su estructura, pero en la organización también se ocasionan otras relaciones de carácter informal y ordenan las distintas relaciones o comunicaciones interpersonales o entre grupos. Esta estructura organizativa se configura por diferentes modelos que combinan las distintas relaciones y distintos principios.

Con el fundador, a pesar que en el relevamiento surgieron muchos adjetivos calificativos positivos de lo dedicado que era en su oficio, muy conocedor del rubro, emprendedor e inigualable de sus infinitos logros y muy estricto en cuanto a lo laboral, “nadie hubiese podido mantener tanto tiempo a esta empresa como él” pero también sale a la luz su difícil temperamento y el grado de autoritarismo. Anteriormente la opinión o el feedback era escaso a diferencia de las nuevas generaciones. Los entrevistados me hacen referencia que hoy por hoy surge una flexibilidad y un intercambio de opinión al momento de accionar y definir los trabajos, uno de los operativos me comentaba una frase del fundador: “el que manda soy yo, se hace lo que yo digo, si está mal yo soy el patrón para solucionarlo”. Retomando con el tema del liderazgo vinculado con la comunicación el gerente me informaba “Sé habla con el personal y van surgiendo cosas y van

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

haciendo las prioridades en el momento que surgen o en los baches que no hay trabajos de urgencias. Hay un feedback ya que son empleados de muchos años y con mucha experiencia”.

Dentro de la organización todas las áreas reconocieron y coincidieron que, a pesar de no tener objetivos específicos mensuales, si trabajan con prioridades y un orden charlado al momento de efectuar los trabajos, tanto mensuales y sobre todo diarios. Y las áreas principales destacan que buscan alcanzar las prioridades de los trabajos a desarrollar en cuanto a la urgencia y efectúan una coordinación planificada de las actividades, pero a corto plazo.

Recalco, que hay un dialogo muy dinámico, hasta flexible al momento de charlar los trabajos, un feedback al momento de presupuestar o de definir cómo se lleva a cabo determinado desarrollo de trabajo. Pero esta dinámica se ve reflejado únicamente en el área operativa, porque son cuestiones que no involucran al departamento administrativo y en el que se está presente esté intercambio. Todo el personal que trabaja en la organización coincidieron en las buenas formas y las posibilidades de expresión dentro de la organización. Sin esperar encontrarme en este punto que todos coincidían en el buen trato tanto en las entrevistas como en las encuestas. Si note que se generan lazos más distantes o no tan dinámicos con el sector administrativo. Basándome en lo expresado por el gerente:

“se habla con el personal de un trabajo y del orden del día, van surgiendo cosas y van variando las prioridades. Hay un feedback, ya que son empleados de muchos años y con más experiencia que yo. Así que es necesario debatir los trabajos”.

En contracara detecto, que esto no ocurre de la misma manera en los lazos familiares entre las personas que no trabajan en las áreas dentro de la organización. Se generan muchos sinsabores y generan asperezas en sus relaciones entre los familiares que trabajan en la organización y los que no, se generan barreras ante la comunicación por no compartir mismo rumbo con respecto a la organización.

Con respecto al momento de decidir cómo se trabaja la comunicación es constante entre las áreas, la toma de decisiones financieras es de las áreas superiores.

El circuito de trabajo inicia con la evaluación del proceso de arreglo que requiere la maquina a reparar, estimando horas de trabajo, materiales a utilizar y confeccionan el presupuesto. Una vez confirmado, se desarma la máquina y se procede a hacer cada uno su parte de ese arreglo. Según las recomendaciones iniciadas por el encargado con las observaciones de cada empleado, para luego efectuar el armado de la pieza y de la máquina junto con su prueba de calidad. Indica uno de los operarios: “Llega una pieza, el encargado realiza un check in inicial, y me da las recomendaciones y observaciones para el desarme. Se procede entonces al desarme y limpieza. Luego se analiza como reparar, se repara o se fabrica lo que este roto. Una vez reparada la pieza, el encargado realiza un check out de la misma antes de entregarla.”

El circuito de trabajo en el área administrativa es primero ver lo que hay para cobrar y después lo que tiene que pagar en la semana. Analizan las facturas de trabajos terminados y por realizar. Si hay cheques para depositar, si tiene cheques a largo plazo para cambiar, coordinar tramites, contactos con las empresas, según los gastos a cubrir. Planificar la semana de las tareas a realizar. Anotar y registrar las operaciones bancarias y horas de los empleados, chequear y pasar la información al contador, cubrir las obligaciones tributarias. Independientemente de ello al momento de cobrar al sector administrativo llega hasta una instancia que a veces no logra derribar las puertas indicadas para obtener la cobranza y se genera una bicicleta financiera. En esa instancia se involucra el gerente para meter presión con los encargados de las empresas al que él si tiene vinculo constante sin pasar por el área administrativa ni tesorera del cliente obteniendo la cobranza finalmente.

En cuanto al sentido de pertenencia y el lugar a la expresión, se encuentra que los que están dentro de la empresa se sienten cómodos en la misma, pero note cierto grado de limitación al momento de expresarse. Alegaron “A veces me expreso libremente” pero en cambio el accionista destaca que para él “... Es como un estado mental “ponerse la camiseta”, para mantener la fuente de trabajo.”

Sin embargo, la comunicación es fluida, cosa que no ocurre lo mismo con las herederas ya que no les interesa formar parte de la sociedad ni intenciones de involucrase con la misma. Una de las herederas expresa con crudeza

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

“No se siente parte de la organización. Durante los 7 años que trabajo ahí fue amargo, no era escuchada y menospreciada y le bajaba la autoestima. Mermaron las ganas de estar en la empresa. No lo continuaría, no le interesa.

Tiene una buena comunicación con su hijo, pero desde un lado de madre hijo, no porque tenga intenciones de saber algo de la organización, nota mucha angustia del hijo con respecto al tema de la empresa. Hay conflicto con mi hermana y ve que hay un desfase de la realidad, distintos puntos de vista y se genera fricción” y a otra heredera expresa “Se generan roces, porque al ser familiar se ponen muchas cosas en juego, cosas internas de cada uno. Buscan tener un buen dialogo, pero a veces no se entienden lo que uno quiere decir de otro”.

Del mismo modo hay que resaltar que a pesar de que el sector operativo tenga máquinas que fueron adquiridas hace muchos años con las mismas pueden trabajar sin problema, pero que no es algo que modifique al desempeño del servicio que brindan. Como mencionaban en una de las encuestas,

“cumplen su función, siempre está bueno poder actualizar, pero es imposible. Ejemplo la fresadora la repararon varias veces, pero ya no funciona bien, se arreglan con el resto de las máquinas. Se han hecho actualizaciones, pero insignificantes”.

Pero por otro lado ese trabajo de precisión y artesanal es que lo diferencia de otra empresa, el gerente expresaba:

“La Argentina no dio un salto evolutivo en lo que es la tecnología y la mecanización. Ejemplo, en la actualidad hay modelos de autos increíbles, pero se te rompe algo del auto y vas a tu mecanizo de toda la vida y no tiene la capacidad para desarrollar y arreglar el auto, porque es más compacto o cambio la distribución y todo tiene aparte computarizada y sensores. La Argentina da un paso y retrocede dos. Algo que no puede resolver lo ha tercerizado.”

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Sobre el tiempo de trabajo no hay mucho para agregar, no es por la falta de tiempo para cumplir con los trabajos, de hecho, resalta más el contexto socioeconómico que no ayuda a una estabilidad. Formulaba uno de los miembros “Se bajaron las horas diarias por la pandemia, la carga diaria, el tiempo no alcanza. Antes trabajaban 100% más los sábados y aun así tampoco llegaban a resolver todo. Siempre queda algo colgado para terminar al otro día. Pero aun así se llega con los tiempos de entrega. No es cuestión de tiempo”.

Con respecto a las limitaciones que encuentran en la empresa salieron desprolijidad, desorden en general de la organización, mantener las máquinas, las herramientas y los materiales que van reutilizando. Enuncia el director “En el orden y la prolijidad, con el uso de las herramientas, ya no lo exige más, las termina acomodando él directamente. Tenes que usar una herramienta y la tenes que estar rastreando”. Otro miembro opina “Falta de orden y de organización, el deposito se podría mejorar”.

Vienen hace años superando crisis económicas, sobrellevando adversidades y circunstancias críticas, sobre contextos de cierres industriales, golpes constantes en la economía y la industria argentina.

Profesionalización.

Buscan adherir nuevos clientes por medio de las redes sociales como google, Instagram y buscan tener algún tipo de contacto iniciado por teléfono. Notan dificultad en llegar al sector de producción o contactar con la gente de mantenimiento, ya que el área administrativa o recepcionistas, están ajenos a temas de mecánicas o trabajos de mantención de las máquinas, si no logran acceder a alguien al sector de mantenimiento por lo general no logran conquistar al cliente, pero cuando generan ese contacto es seguro que consiguen un cliente nuevo. Esto lo maneja el encargado. Como es un trabajo muy artesanal y, quedan pocas metalúrgicas en el mercado, que manejan la mecanización de las viejas tecnologías. En instancias que los superan cuentan con la posibilidad de terciarizar una parte de ese trabajo. Los clientes que tienen lo eligen porque hace muchos años que ya conocen como se trabaja y lo responsables de la entrega de un trabajo y de cumplimiento de los plazos. Aquí les dejo una frase del gerente:

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

“se les complica llegar a pasar la barrera para contactar a la gente de mantenimiento que entiende de las áreas y los temas a tratar de la maquinaria, que en cambio un secretario o un administrativo desconoce. Por eso buscan la manera de lograr una comunicación con otra área de la que por lo general es la primera que se llega en el momento de una comunicación telefónica o con el área de proveedores. Sino no llegan a hablar con la persona que les pueda garantizar o poder llegar a formar ese lazo de interés en el servicio. Ejemplo, no hacen dentado inclinado sino recto, esa información la conoce un capataz o un técnico que entienda de la maquinaria con la que trabaja. A veces lo contacta un área administrativa o en busca de un proveedor que no le puede brindar la información en un ida y vuelta para poder definir el trabajo”.

El gerente a evaluado en varias oportunidades capacitarse en liderazgo porque nunca hizo algún tipo de instrucción en el área, pero cree que es apto para ello. Pero siente que se están quedando estancados con la renovación de equipamiento y maquinarias. Pronuncia que:

“la dicotomía, que le gustaría tener maquinaria más computarizada, pero es muy artesanal el trabajo, no son trabajos en serie. Hoy en día no sabe en parte lo técnico, si le conviene, por la situación puntual. De fierros hago de todo... ¿me sirve comprar un torno nuevo, para un trabajo en producción? En cantidad sirve un montón. Ejemplo. 3.000 roscas tardo 3 meses en entregarlas, con un torno nuevo tardo un mes, pero me sale un trabajo así una vez cada tanto y el precio de un torno nuevo no llego a cubrir ese gasto con muchas roscas de 3.000. Ahora no tengo que crecer, sino mantenerme porque no siempre hay trabajo continuo para mantenerlo. Hay una maquina cepillo de 4 metros, que hace 7 años que no se prende, pero como las máquinas que se redujeron... cambiaron, ahora es más común que alguien tenga una maquinaria chica, hoy por hoy no veo viable una maquina nueva”.

El resto de las áreas indican que les gustaría capacitarse en tornos de PLC, área de diseño de piezas computarizadas, pero por otro lado uno de los operativos hizo referencia que ya llego a su techo dentro de la organización. El área administrativa le gustaría conocer sobre trabajos operativos para estar más empapada en los circuitos de mantenimiento.

También en un aspecto con una mirada a futuro, surgió la incidencia de probar trabajos de producción, para no perder tiempo vacíos entre algunos trabajos y otros. Analizar la posibilidad de evaluar el tipo de trabajo en cantidades, en producción.

Con respecto a la posibilidad de incorporar más profesionalización dentro de la empresa, los encuestadores contestaron les gustaría contar con un apoyo externo en el área de marketing, ya sea para publicitar como para unos consejos de estética en la organización, del almacenamiento sobre todo y el aprovechamiento de los espacios. Otro de los entrevistados indico que necesitan el apoyo en el licenciado en seguridad e higiene, en ocasiones han contado con el servicio, pero a veces han suspendido el mismo por temas financieros.

En el área administrativa no cuentan con un sistema, aun manejan cosas con la máquina de escribir y recién este año se implementaron recibo de sueldos digitales. Se ha querido efectuar anteriormente, pero había sido rechazada por el fundador la idea de sistematizar la liquidación y los recibos de sueldos. A pesar de que cuentan con una computadora se manejan las cuentas corrientes de manera manual y el contador que estuvo gran parte de los años en la empresa completaba los libros de manera manual.

Separado de esto vemos una mirada totalmente opuesta en ambas hijas al expresar que el día de mañana si tienen que incorporar a una persona a la empresa, elegirían que no sea un integrante de la familia para evitar los roces familiares, buscando que sea una persona capacitada y profesional. Pero contradiciéndose al expresar que no sería posible darle continuidad a esta empresa si a la actualidad no estarían los familiares a cargo, indicando “Creo que estaría peor, estaría cerrada, no ve solución, si no hubiese un familiar responsable en la actualidad”. La otra hermana aclaro “Siempre hay un familiar vinculado, sino fuese un familiar creo que no fuera posible mantenerla, estaría a la deriva, es una realidad. No sabe si una persona externa ante ese vacío por más que cumpla con el rol/función, lo puede llevar a cabo.”

Visión.

La visión fue una de las variables tratadas, el único que me contesto que había una visión en la sociedad fue el socio gerente me expreso como visión “Aguantar los momentos malos, reducir los gastos para cuando el momento lo permita reflotar con todo”, según el directivo:

“La visión está atada lamentablemente un poco a la economía y al trabajo del país. Hacen trabajos terciarizados, eso depende de que, si se rompen una máquina, la empresa no puede trabajar y por ende no tiene plata para resolver los gastos y si no hay trabajo no se rompen las máquinas y tampoco no hay que reparar”.

Tanto los que pertenecen a la organización como las herederas no saben indicar con precisión si alguna vez hubo una visión. Una de sus hijas expresa:

“Dejé de trabajar en 1981, en ese momento había tanto trabajo que el foco estaba puesto en resolver la operativa diaria... que en un futuro. Había 18 obreros, 2 administrativas, un externo. A pesar de que no había meta o proyecto a largo plazo se iban solo los proyectos, pero nunca hubo como empresa una visión o meta. La única voz que había era la del fundador, no permitía opiniones de nadie.”

Pero la otra hija menciona que sí, pero no sabe expresarla cual es exactamente, pero no ve futuro a la misma “Hoy por hoy no ve futuro en la organización, muchas pymes de aquellos años cerraron lamentablemente, no lo ve viable”.

Cerrando con las miradas de las herederas ambas insistieron que no les interesa involucrarse con la sociedad, que eligieron su rumbo profesional lejos de la empresa. Es una posibilidad continuarla por medio de la tercera generación, pero con una infraestructura más pequeña o más acorde a la capacidad que necesita la empresa, buscando economizarla, renovándola. Mientras que la otra heredera espera que tenga una visión a futuro, continuidad, independientemente de ella, que se puedan cubrir los gastos y que se obtenga una ganancia. Pronuncia: “Sabiedo la situación del país no cree que sea posible, cubriendo las obligaciones con los empleados, daría por terminado el ciclo de la empresa porque no está en condiciones de hacerse cargo de la empresa ni aportar desde ningún lugar”.

En cuanto a los que trabajan dentro de la empresa indican, en resumen, que les gustaría que la empresa en un futuro, estén más holgados económicamente, con más respaldo, sin tanto problema para pagar las quincenas, más estables, con un mejor pasar, sin tanta incertidumbre y que se

pueden modernizar. Que haya un crecimiento de personal, que el contexto y los factores externos contribuyan para esto ocurra.

A pesar de que el fundador no indicó su deseo del futuro de la compañía siempre le resulto un tema sensible. Respetan sus técnicas y sus valores, continúan trabajando bajo la misma línea de precisión que él les enseñó, en esa forma de marcar las piezas, hacer planos y sacar fotos o hacer croquis del armado y desarmado. Independientemente de ello una de las herederas destacó que “el fundador se quejaba mucho del día a día. Destacaba la responsabilidad de Emiliano y el empuje, a pesar de que considera que tiene un mal carácter o mucho temperamento”.

Diagnóstico.

En cuanto a lo que he relevado es necesario hacer el diagnóstico de situación de los factores analizados. Obtengo como resultado de las variables liderazgo y la estructura organizacional que hay varios puntos que desencadenan la situación actual. Un líder tiene que tener la habilidad de la comunicación, creatividad, inteligencia emocional/empatía, trabajar en equipo, capacidad de gestión, resiliencia /adaptación, ser referente y saber motivar, como se explicaba en el marco teórico. El gerente cumple con muchas de estas habilidades, pero tendría que reforzar o mejorar la comunicación, poder mantener un diálogo cuando disiente con la opinión del otro, agudizar el sentido de la empatía y obtener una mayor capacidad de gestión de toda la empresa de manera integral. Analizar qué tipo de supervisión se ejecuta y como es el trato entre los sectores superiores y los operativos es uno de los temas a cambiar. Estos factores impactan en el clima laboral, en la capacidad de la empresa en poder afrontar un problema y aprender de ello, en vez de acumular broncas y fomentar a conductas desalentadoras. De esta manera eliminamos cualquier potencial de colaboración en un equipo de trabajo, de compromiso y no acompañamos en la continua comunicación, las relaciones interpersonales y en la empatía con el otro. El clima laboral influye tanto en el comportamiento individual y va colaborando en el comportamiento grupal. Estos estímulos negativos hacen una cadena de mal proceder, que afecte a todo el entorno y a los resultados de la organización. Esto genera emociones como desmotivación, descontento y frustración en conjunto un resultado negativo al logro de objetivos. No tener incentivos, un respaldo o fomentar la desmotivación impactan en la estructura de la organización, que es la situación actual. Como líder es necesario que genere pacto en el equipo de trabajo, que confíen en él, ser referente, saber hacia dónde van encaminados, cuales son los objetivos, valores y prioridades.

Otro de los puntos a trabajar, como mencionaba en el párrafo anterior son los objetivos, a pesar de que hay objetivos diarios y en cuanto al trabajo operativo le hace falta como empresa delimitar

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

sus metas, concretas y controlables, entre la situación actual y el futuro deseado en un tiempo determinado. La empresa carece de este tipo de objetivos como organización. Al no delimitar cual es la razón de ser de la misma ni buscar cómo alcanzarlos, no les permite tener una unidad de dirección, mucho menos expectativas compartidas. Eso es una de las falencias de la organización, la falta de proyección integral. No contar con la misma, ni con un planeamiento ni una estrategia para alcanzarlos, hace muy difícil tener una visión de continuidad a largo plazo. No contar con ese sentimiento de unión como corporación y empuje para concretar metas, hace que la empresa no cuente con una estructura sólida solo manteniéndose en el trabajo, sin posibilidad de crecimiento como organización. Ello conlleva a que tenga poca estabilidad sin la facultad crear innovaciones o alcanzar áreas desconocidas, quedándose sin posibilidad de cambios, ni conocer sus limitaciones y no puede tomar decisiones integrales. Como estructura organizacional no tienen contemplado estos factores fundamentales en una organización, observó escaso enfoque sistémico e integral, generando falta de compromiso, orden y disciplina.

Con respecto a la profesionalización no promueven la mejora de las capacidades de los miembros que componen la empresa, no están buscando ampliar alcances, ni adquirir nuevos conocimientos para atravesar el estancamiento. Conocer con qué recursos cuentan, saber dónde adquirirlos, como fortalecerlos y en qué momento usarlos. Innovar en el alcance de los miembros de la organización, conseguir herramientas para un futuro o para tonificar el presente de la organización. Al no tener esto, están en una etapa de parálisis, sin perspectiva de futuro, abrumados por la diaria y por estar en un bucle continuo de problemas sin escapar de esa rutina, en una fase única del presente. Esto sin duda colabora al gran grado de incertidumbre que sienten todos sus miembros al futuro de la organización, no contar con un enfoque integral. Sin posibilidad de discutir un propósito nuevo, una dirección, un debate del proceso evaluando compromiso de las áreas, sin generar otro tipo de comunicación mucho menos alineando esfuerzos. La falta de innovación con la estructura mental de la mirada diaria para poder enfocar en el todo, en lo integral y alcanzar nuevas capacidades.

Observó que hay una jerarquía y una división del trabajo, pero sobre todo se ve como áreas que desarrollan tareas y planifican en el presente, sin un enfoque. A pesar de que son muy pocos los miembros de la empresa y son los mismos integrantes los que deben cubrir muchos puestos o tareas, hay una falta de distribución de tareas para los proyectos a futuro. De la mano de ello, está la estrategia, el planeamiento y las etapas para desarrollarlo. La falta de análisis de los recursos que cuentan y cuales pueden o tienen que adquirir. Contando con la ausencia de un orden y una

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

disciplina del trabajo más enfocado. Falta de proyecto en las áreas como producción, financiera y comercial, eso debilita su estructura organizacional. No innovan en estas áreas ni intentan fomentar la capacitación para ello.

Denota, por lo relevado, que hubo una evolución en cuanto al feedback y a la comunicación, esta flexibilidad y trabajo en equipo fomenta mucho al buen clima de trabajo, pero ello no es todo, no alcanza sin una mirada integradora. Los problemas de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y los sentimientos del pasado generan cruces verbales. La dificultad de compartir valores y visiones del negocio con el resto de los integrantes de la familia desfavorece no solo en poner el foco sino en la desmotivación de todos los integrantes de la organización. Es uno de los ejes con respecto a estos lazos familiares, para los que están dentro y fuera de la organización, esto contribuye a la tensión generada en ese entorno.

Con afinidad a lo modalidad de trabajo operativo no hay mucho que agregar, me parece sumamente interesante que se debate entre todos, la parte operativa sobre la viabilidad de un trabajo fuera de lo común y que tengan un lugar de plantear opinión ante el mismo. La falta de ello en lo integral es lo que complica a la estabilidad y su prolongación del taller. Que haya un desorden en el diaria denota un fiel reflejo al desorden de la organización, entorno del taller no estén ubicando las herramientas, genera malestar, abrumba, genera cansancio y eso desmotiva el buen clima de trabajo. No es un factor menor.

En cuanto al sentido de pertenencia con lo que ocurre con el clima laboral, la inseguridad, la falta de interrelación y de compromiso para proyectar el futuro de la organización agudiza la falta de sentido de pertenencia, o de creer que se ha alcanzado un punto máximo dentro de la sociedad sin posibilidad de mejorar ni de crecer. Todas estas falencias colaboran con la falta de sentido de pertenencia de los empleados y se retroalimentan con las demás variables.

La falta de entendimiento de la organización sobre el estado de estancamiento y la falta de comprensión de la necesidad de un cambio se hace abrupta la visión de continuidad de la empresa. La falta de desafíos y metas como organización, ahonda con las claras necesidades de crear un nuevo escenario de probar otras posibilidades de superación. De evaluar y crear otras áreas, recursos y de crecer como empresa.

Es preciso dotar a la organización de una orientación sobre las dimensiones que requieren un cambio no sólo hacia formas más eficientes de cumplir las tareas, sino también hacia un clima organizacional más productivo. Motivado a pesar de la austeridad y de los desafíos e incertidumbres. Según lo que dice Litwin determino en sus nueve dimensiones, que forman parte del clima organizacional, existente de esta empresa:

**UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA
FAMILIAR**

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Estructura	Se continua trabajando de similares maneras como lo hacia el fundador con modificaciones en e trato. No hay procesos burocraticos, por la antigüedad de los empleados. Falta de normas internas y protocolos en base a sus obietivos.
Responsabil.	Hay autonomía pero es relativa, falta de concensuar las tomas de deciciones. Falta delimitación de la división de trabajo con un enfoque integral, para ver como replantear los objetivos.
Recompensa	Se manejan con recompensas e icentivos ya sea remuneradas y motivacionales, pero falta realentar estas dinamicas. Haciendo frente con la forma de obtener más recursos o capacitaciones para motivalos.
Desafío	No aceptan un trabajo sin evaluar previamente que es posible cumplir en tiempo y forma, en el caso de que parte de ese trabajo no lo puedan hacer evaluando de terciarizarlo. Falta la evaluacion de desafios integrales.
Relaciones	Hay una relación interpersonales pero no deja de ser una vinculo laboral.
Cooperación	Hay compañerismo, apoyo y ayuda, tanto entre pares, como en los niveles superior e inferior. Pero como sociedad no les alcanza, tienen qie seguir trabajando en ello.
Estándares	Se percibe el esfuerzo de la empresa por la tercer generación con el fin de continuar con el legado, a pesar de la falta normas de procedimientos y pautas de rendimiento.
Conflictos	La percepción del trabajador es cercana al desembolvimiento de los empleados ante la situación de encontrarse con un momento de necesidad para solucionar conflictos dentro de la organización.
Identidad	Se siente el sentimiento de pertenencia de la tercer generación, pero falta más compromiso de sus empleados de tantos años.

Fuente: elaboración propia en base a Litwin

En referencia con el circuito administrativo, advierto la ausencia de prioridades, de parte de los sectores superiores, la falta de transformar las posibilidades de comercialización y de financiamiento. También les cuesta marcar las prioridades económicas para afrontar y generar una

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

posibilidad de estar más holgados a cubrir los gastos. No evalúan otro tipo de herramientas para hacer frente a estos problemas. La falta de sistemas que en estos tiempos de globalización no es una connotación menor, ya que cuentan con alcance para poder implementarlo sin un costo significativo, pero, aun así, se aferran a estos procesos habituales en vez de entregarse al cambio. En vez de eso eligen seguir trabajando con lo rudimentario y lo manual. La falta de independencia para brindar un resultado en el sector refleja una falta de creatividad y una falta en la toma de decisión.

Destacando sus fortalezas, una de las más marcadas son los años que tiene de recorrido, el cumplimiento con los plazos de entrega, el reconocimiento por el tipo de trabajo de precisión y artesanal que hacen que los posicionan en un escalón superior. Continuar con el proceso de trabajo del fundador y la permanencia cuando muchas empresas no soportaron las crisis que soporto esta empresa. La llegada con los dueños y el contacto directo con sus clientes, son factores que no tienen que dejar de aprovechar para posicionarse ante la competencia.

La organización no cuenta con una estrategia, a pesar de que cuenta por el tipo de trabajo un grado elevado de competitividad, la falta de aprovechamiento de potenciar sus capacidades de acuerdos con grandes empresas, o de cultivar vínculos con universidades o empresas de gran escala denota una falta de creatividad y de crecimiento. La falta de búsqueda de beneficios indagando en acuerdos o tratados con sus clientes, sacando un fruto de la zona que está ubicada la organización demuestra un foco de falencias. La falta de búsqueda de incrementar estos lazos comerciales, reduciendo la posibilidad de la bicicleta financiera con los cheques diferidos a largo plazo, reduciendo la posibilidad de crecer. No poder salir de la problemática de captación de nuevos clientes o la falta de una propuesta de un servicio continuo. Todo esto sigue remarcando y configurando el grado de estructura organizacional débil que tienen. Colaborando con la dificultad para proyectarse en el futuro generando esta cadena de problemas en todas sus variables en la falta de rumbo.

Una de las variables estratégicas a replantear es la visión de la empresa que tiene que ir de la mano con los objetivos y el planeamiento a elegir. Porque no cuenta ni con una misión ni con una visión, a pesar de que ellos no sienten que les falta un enfoque. Lo que detecto es que no tienen esa mirada futurista hacia donde están encaminados, sino de las partes de la empresa y del presente. Carecen de una mirada integral, de sociedad. Se entiende que la empresa y la familia, han pasado por muchas instancias dramáticas y de tensión en los últimos años, pero postergar

esto implica seguir fomentando a trabajar por solo hecho de cumplir con la labor diaria sin buscar persistir en el tiempo. Todos los integrantes de la sociedad ponen en palabras la idea de un futuro mejor, holgados económicamente y financieramente, estables con la posibilidad de modernizarse y capacitarse. Contando con recursos propios de la empresa o apoyo externo, que abarca muchas áreas desfortalecidas y desamparadas. Pero no están tomando acción para que esto ocurra, se siguen asistiendo a no efectuar nada propenso al cambio y a la continuidad. El resultado va a hacer más estancamiento y una brecha más amplia de estar con más estabilizados.

En base a lo recopilado se sintetiza el diagnóstico con el siguiente FODA.



Fuente: elaboración propia

Conclusiones y propuestas.

Como principal conclusión señaló la conjunción de crisis en la presente coyuntura ha acompañado, con la lógica necesidad de recambio generacional, que se presenta sin ser planificada la salida del socio fundador. Se le adiciona la crisis propia del contexto global: la económico-financiera. Por otro lado, la desarticulación de la comunicación interna y externa. Respecto a la interna se agudiza el conflicto cuando la organización falla en la distribución de la información pertinente, en tiempo y forma. Se espera mejorar en la medida en que mejore la organización administrativa, consensuando tareas específicas, actualizando la tecnología y competencia de los recursos humanos, quienes tienen que convertir la información en conocimiento.

En el caso de la comunicación externa, no existe una estrategia de marketing actualizada, eficientemente planificada, a pesar de que no requiere de una gran inversión económica, gracias a las nuevas tecnologías. Se necesita además de un mensaje organizacional atractivo. Pero la estrategia de marketing deberá desarrollarse en la medida y luego de revisar el proyecto o nuevas visiones de la organización.

Reestructuración. Recopilando información sobre el modo en que se organizan en sus áreas, como cumplen con sus labores y cómo interactúan. Reevaluar la distribución de tareas planteado la incorporación de los objetivos, no en el ámbito de decisión del día a día, sino en las grandes decisiones. Fundamentalmente comunicar al resto de la organización cuales son estas metas, debatirlas y redefinirlas para encausar las energías. Empezar a ampliar la mirada grupal de toda la organización, administrar, planificar, establecer políticas y diseñar estrategias, buscando incrementar el capital humano. Es necesario saber un poco de cada área, cuanto más conocimiento tienen más fácil es el momento de la toma de decisión.

Mejorar la estructura organizacional, profundizando en como es el manejo de las áreas, como desempeñan sus tareas, como se efectúa la división del trabajo y como es la interacción entre cada área. Añadiendo los objetivos que carece la misma. Observando a quien reporta cada área, sin perder la estructura original de la empresa.

Generar espacios de comunicación, lugares de charla que sean en lugares neutrales para poder mantener el ámbito de dialogo. Lograr una cooperación de cada integrante, un feedback y

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

haciendo participe a toda la organización. En otras palabras, proponer por medio de las entrevistas, junto con las visitas y las reuniones, una forma de comunicarse. En un principio, mediando estos primeros encuentros, pero con la finalidad de que lo tomen como hábito. Explorando las perspectivas de cada integrante gerencial, observando sus metas organizacionales para sembrar una unificada. Comunicar la visión del cambio a toda la organización.

Generar una comunicación fluida, analizando el delicado equilibrio de poderes y conciliando las diferencias. Buscando acuerdos y colaboración entre sus partes alentando el contacto entre los mismos. Luego incorporado lo expuesto en los párrafos anteriores, analizando e intercambiando los avances para implementarlos y controlando resultados de lo concretado, en el largo plazo. Esto promueve al clima laboral, en un ambiente de seguridad y escucha.

En el área administrativa bajo la propuesta de sistematizar la información por medio de un programa llamado Onvio que es un sistema On Line, para llevar a cabo una forma de actualización de la información. Este mismo no le implica un costo adicional, ya que por medio del estudio contable ya se está usando este sistema, pero la intención es que ellos puedan contar con ese acceso, una capacitación, una actualización y la información plasmada en tiempos reales. Dejar de hacer las cosas por inercia, y tomar conciencia de las cosas que se vienen haciendo desde sus inicios de la misma manera. Hago referencia a que se vienen haciendo tareas manuales, cuando se podrían simplificar y agilizar. Establecer un manejo, conocimiento y capacitación del sistema a implementar. Lograr en tiempo real que tengan la información más concreta y sintetizada para poder agilizar los tiempos administrativos y organizar el área.

Visión, indagando principalmente el área gerencial recopilando las distintas miradas y valores para concretarla en una mirada unificada hacia el futuro. Proponer una concentración, coordinación y proyección de su dirección. Buscando la manera de sobrellevar y atravesar este nuevo traspaso de generación. Crear una visión va a colaborar en que la organización pueda tener un fin, tener una dirección y reforzar los valores. Es fundamental que, aunque sea para iniciar podemos encontrar visiones en lo personal ante el futuro de la sociedad. Es desde un punto de partida para empezar a encausar esa visión. Ligado con la trasmisión de valores que cuenta la empresa familiar, la ética de hacer negocios, la responsabilidad social que cuenta, el compromiso con el medio ambiente y el contexto que lo rodea.

En cuanto a mi propuesta lo primero que hay que ocuparse es de los objetivos, definirlos,

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

determinar el plazo para concretarlos y las personas responsables en desempeñar estas nuevas funciones. Efectuar un plan para alcanzarlos, con etapas de avance y posibilidad de margen de error. Comunicar cuál es el aporte de cada una de las partes, corroborar que se concreten, hacer controles cruzados. Reanalizar la distribución de las tareas implementando estos objetivos en forma equitativa, motivando con recompensas al alcanzarlos, colaborando a rencauzar y renovar las energías. Esto va a armar la estructura organizacional de la empresa, empezar a ver la misma con una mirada integradora y en conjunto. Estos objetivos los efectuaría en base a las siguientes variables:

- Promover la mejora de las capacitaciones de los miembros de la organización, ya sea por medio de apoyo tanto en las áreas externas como internas, es decir, liderazgo gerencial, comercialización y marketing. Con la posibilidad de contratar un servicio que les proporcione un fortalecimiento de estos sectores. Cualquier tipo de capacitación o un sustento en estas áreas, va a ayuda a elevar las capacidades y a efectuar evaluación y autoevaluaciones de su evolución. Tonificando el clima laboral, la estructura organizacional y la comunicación.
- Buscar la posibilidad de una ligera y mínima prueba de mejoramiento de la maquinaria, buscando opciones de financiamiento y posibilidad de hacer trabajos en producción. Evaluando la posibilidad de vender alguna maquina en desuso o mal aprovechada y probando el alquiler por medio de la herramienta del leasing. Posible arreglo terciarizado, de alguna máquina que necesita mantención, con el foco puesto en una empresa nueva donde pueda generar un lazo o un contacto estrecho. Obtener una cooperación en conjunto. Contacto con el gobierno o con universidades técnicas para brindar algún tipo de arreglo o acuerdo.
- Pequeñas mejoras en las áreas de trabajo que promuevan la motivación y el compromiso. Replantear el orden del almacenamiento y la limpieza del taller en su conjunto, segmentando por áreas y plantear plazos por sector.
- Implementar en el corto plazo un sistema administrativo, capacitando y promoviendo a la actualización y una forma de trabajo sistematizada.
- Implementar una página web.
- Ordenar en prioridades los gastos a cubrir y proyectando los recursos que necesitan para alcanzar las metas. Buscando reducir los plazos de cobranzas financieros.
- Hacer arreglo comercial para brindarle a los clientes más importante, alguna variedad de servicio continuo.
- Reprogramar reuniones internas de la gerencia, reuniones con todas las áreas de las

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

organización y reuniones con los familiares dentro y fuera de la organización. Definir qué temas tratar en cada una de ellas vinculado con los objetivos propuestos. Fomentar el intercambio de opiniones y de ideas.

Una vez hecho esto, crearía la misión y la visión de la organización, de la mano de los objetivos, que tengan una coherencia y una correlatividad con ello.

Plan de acción



Lo primero que hay que definir es determinar los objetivos para suministrar una dirección, relevar prioridades, ayuda a tener parámetros para la evaluación de los avances de cada integrante, estimula esfuerzos y reducir el conflicto:

- Área gerencial, evaluar acerca de las capacitaciones que se les puede ofrecer a los distintos miembros que lo integran, determinando tiempos y costo que usaran para implementarlo. Determinar por lo menos de implementar una capacitación anual. Esto también incluye hacer foco en áreas externas como servicios de marketing, seguridad e higiene, tornos PLC, diseño de piezas computadas.
- Hacer parte al área administrativa dentro del circuito operativo de los trabajos realizados, analizando el aporte de cada miembro a cada trabajo. Buscar opciones de que tenga más contacto con los cargos superiores de los clientes, para no tener que depender del gerente para agilizar plazos de cobro, esto se puede implementar a corto plazo.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

- Implementar el nuevo sistema administrativo on line, en el corto plazo. Iniciar la capacitación en el próximo cuatrimestre.
- Crear un área comercial, a cargo de los sectores superiores, acerca de obtener tantos clientes más por año. Incrementar sus ventas. Para ello implementar la página web esto no implica una mayor inversión y puede hacerse en un corto plazo. Analizar algún tipo de propuesta para los clientes más leales, para ofrecerle un servicio continuo, retroalimentar un vínculo.
- Almacenamiento y orden, sobre todo en el área operativa, generar pequeñas modificaciones en las áreas de trabajo de cada empleado, sea bancos, limpieza, mantención. En el mediano plazo. Proponerse ordenar un segmento por cuatrimestre, determinada por el sector gerencial ejecutada por el área operativa.
- Implementar una innovación anual. Implementar una nueva forma de financiamiento anual, probar la posibilidad de leasing de alguna maquina con potencial de producción o alguna maquina más tecnológica, analizar la posibilidad de vender las maquinas menos utilizadas. Como por ejemplo el subastador Adrián Mercado que se encarga de subastar maquinas industriales o algún otro comprador similar, para las maquinas en desuso o con poco uso. Buscando aprovechar mejor la capacidad instalada del establecimiento. Lazo con alguna gran empresa, inti, parque industrial, gobierno, universidades técnicas ofrecer algún tipo de servicio o intercambio de pasantes, incorporando otro tipo de perspectiva o que trabajen con una maquina especifica.
- Área gerencial y administrativa es necesario replantearse prioridades y como cubrir las metas propuestas. Restablecer pautas en los tiempos de cobros.
- Áreas superiores, crear una visión, establecimiento prioridades y compromisos, simple posible y compartida. Determinar cuál es el deseo de un futuro como organización.

Para concretarlas es necesario programar reuniones frecuentes ya sea con los familiares que trabajan en la organización y los que no, para conversar como van las cosas, en que se avanzado, qué se debe corregir y revisar quien se encarga de ello a ver si es necesario hacer algún cambio.

Determinar normas y reglas que reflejen los acuerdos internos, para poder definir las políticas de la empresa. Es fundamental comunicarlas, debatirlas, evaluar las perspectivas de cada miembro y alinear esfuerzos. Ayuda hacer protocolos sobre los valores de la familia, las reglas del juego. Decidir que miembro de la familia ingresa a la misma, que preparación se requiere, como manejar los conflictos, como manejar la toma de decisiones.

Analizar qué tipos de trabajos de producción pueden ofrecer que tengan salida con los clientes más fidelizados, para ver si es viable este tipo de producción. Brindar un asesoramiento continuo con un arancel fijo, como un servicio de mantenimiento para los clientes más relevantes.

Ver con qué recursos cuentan o cuales necesitan para poder cubrir algún tipo de profesionalización y priorizar las áreas más vulnerables.

También percibo que dándoles determinados beneficios como salidas temprano una vez al mes o algún tipo de beneficio o mejora en su máquina de trabajo, ayudará a reflejar un cambio de conducta. En cuanto a la maquinaria de la empresa buscaría la posibilidad de evaluar algún ligero cambio, aunque sea como alquiler de una maquina nueva o a futuro de prueba con las máquinas de producción en escala, sin comprar la misma, evaluando si hay alguna máquina que se pueda vender o de arreglar si alguna está en mal estado.

En cualquier modelo de organización se pueden presentar problemas por la acumulación de funciones de autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos superiores, produciendo los llamados “Cuellos de botella” que motivan una falta de agilidad en la toma de decisiones. Para solucionarlo hay que implantar en esa organización empresarial la descentralización de tareas efectuando Delegación tanto de autoridad como de funciones. Esa delegación debe ser el soporte básico en la estructura orgánica de la gran empresa moderna. Delegación y descentralización permiten participar a un mayor número de órganos y niveles de la estructura jerárquica y, por tanto, ampliar el campo de acción de la dirección y gestión empresarial. La imposibilidad de ejercitar una autoridad operativa sobre los componentes de la empresa hace necesario establecer niveles o jerarquización en escalones, ello facilitará el control de las actividades, pero plantea el problema del Ángulo de autoridad, es decir, el número de subordinados a mandar y controlar.

La estrategia general de una empresa varía en función de la competencia, y si se traslada esto a una escala global, son las pequeñas empresas las que llevan las de perder al operar aisladas. Lo que se destaca es la conjugación de la competencia y la cooperación como mecanismos para el desarrollo del clúster. Por ello resulta necesario conocer cómo es que este tipo de concentraciones empresariales resuelven el problema de la competencia para dar paso al de la cooperación y a la inversa; es un proceso en el que se pone en juego el futuro de la empresa individual.

También se puede considerar que, por su ubicación y conocimiento, la empresa ofrece un servicio altamente demandado en sistemas productivos, que por razones coyunturales no está funcionando en toda su capacidad, pero que aún mantiene todo un potencial en el país y en la región. Lo cierto es que tanto en CABA como en el AMBA, existen políticas para acrecentar la competitividad de las empresas aquí ubicadas. Para ello, se necesita pensar la estrategia productiva bajo un paradigma competitivo que no se limita a una simple competencia individual entre empresas sino a el logro de una sinergia que sea beneficiosa para el conjunto. Para ello es que se desarrollan parques industriales, incubadoras de empresas en ámbitos educativos o inversores. Así como también la idea de proyectar clúster económico. Cuando las empresas e instituciones interconectadas, actúan en un determinado campo o sector económico se denomina Clúster. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. El significado que el término clúster posee en inglés es bastante amplio. Así, por ejemplo, se lo define como “pequeño grupo de personas o cosas que se encuentran situadas en el mismo lugar”⁵⁷.

Todas esas áreas de apoyo y de capacitación es de alguna forma donde también tienen que poner el eje, donde inicia la posibilidad de tener otra herramienta, otro tipo de recurso. Fidelizando con los clientes/proveedores que les terciarían algunos trabajos, teniendo algún tipo de arreglo comercial que le sirva a ambas partes. Este rumbo le podría dar una diferencia al tipo de resultados que vienen teniendo con la organización y para añadir motivación a sus recursos. Ligar el área administrativa en algunos manejos operativos, más que nada comunicándole los procesos, para darle una visión más completa.

Evaluar si el día de mañana se puede contar con capital de algún inversor o de un familiar ya sea desempeñar alguna tarea o de manera monetaria.

Modelo de reorganización replanteo de tareas:

Áreas	Descripción de las tareas	Valoración de las mismas según prioridades
Gerencia	Evaluar entre los propietarios la proyección y futuro de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Armar los objetivos. Planificar los modos de llegar a los mismos.	Imprescindible y urgente
	Evaluar acerca de las capacitaciones internas y servicios externos a contratar.	Necesaria

⁵⁷ Collins Cobuild English Dictionary (1995)

**UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA
FAMILIAR**

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

	Con un proyecto renovado sondear potenciales financiamientos. Posibilidad de acceder al leasing. Venta de maquinarias en desuso.	Necesaria
	Crear una visión y una misión. Con los objetivos determinados para alcanzarla.	Necesaria y urgente
	Evaluar potenciales alianzas estratégicas: nuevos socios, familiares, etc.	Necesaria y urgente
	Consensuar las metas y el plazo para alcanzarlas, ofrecer un renovado proyecto empresarial	Necesaria
Administrativa	Reformular el sistema de información administrativa y aprovecharla para producir información que les permita mejorar la calidad del servicio y la cantidad de clientes fidelizados.	Necesaria y urgente
	Reorganizar las tareas en función de posibilidades/rotación. Incorporar nuevas áreas en base a los objetivos planteado. Contar con una mirada más integradora ante los trabajos operativos. Poder apoyar en el armado de presupuestos.	Necesaria
	Crear área comercial, control e implementación de captación de clientes nuevos. Implementar página web. Brindar posible servicio continuo a los principales clientes.	Imprescindible y urgente
	Analizar las prioridades, de los objetivos a alcanzar. Buscar tener la llegada a los gerentes de otras empresas para no depender del gerente.	Necesario
	Protocolizar la comunicación interna. Armar reuniones de control y evolución de cada área con los objetivos propuestos.	Necesaria
Operativa	Evaluar la calidad del servicio ofrecido	Necesario
	Proponer mejoras en espacios de trabajo.	No imprescindible
	Mejorar el almacenamiento del material del depósito. Reaprovechar los espacios.	No imprescindible
	Capacitarse y preparar aprendices/pasantes. Con visión de crear lazos con organismos.	Necesario

Viabilidad de la propuesta.

Las propuestas son realizables y viables, con distintos tiempos de ejecución y de prioridades. Económicamente y financieramente son accesible, evaluando y planeando como alcanzarlas alguna de ellas. Unas propuestas son más accesibles en lo económico que otras, pero todas son reales con un alto grado de concreción.

Lo que respecta a las capacitaciones, como hay un amplio margen, un abanico de posibles

áreas a concretar, hay infinidad de acogimiento. Mientras que se propongan algún tipo de implementación de alguna de estas opciones, cronológicamente anualizados, van acomodándose financieramente para enfrentar, planear la posibilidad de acceder y concretar las que no les resulte tan accesible.

En referencia con la posibilidad de incorporar a más roles en la parte administrativa y ligarlo con trabajos operativos, va a darle un cierto grado de conocimiento al sector que le va a dar una magnitud mayor de independencia y la vez poder dividir más equitativamente las tareas liberando al área gerencia, para generar mayores controles. Esto no va generar un costo adicional económico, pero si un costo de tiempos al involucrar e sumergir a una nueva área en estos trabajos operativos. Hasta lograr que esté totalmente comprometida con estos procesos, ya sea para control, colaborar con presupuestos, evaluar qué tipo de trabajo se toman y tener un contacto estrecho con los encargados de los clientes.

Implementar el nuevo sistema, se puede proponer en tiempo real, en unos seis meses, sin una mayor complicación, esto va a evitar tiempo de consultas con el contador por controles de movimientos que no fueron efectivamente comunicados. Tengan un orden y una disciplina, que este toda la información en un solo lugar, reduciendo errores humanos.

Crear un área comercial, para concreción y la ejecución de la incorporación de nuevos clientes, iniciando con una página web que tiene un costo aproximado entre \$10.000.- y \$20.000.- siendo accesible su servicio brindado por el servicio de "Agencia uno por uno". Estudiar la posibilidad de brindar servicios continuos a los principales clientes, tampoco va a traer mayor complejidad, ya que solo implica reprogramar tiempos y evaluar qué tipo de servicio le pueden proponer que sea interesante para el cliente.

Proponer el almacenamiento y orden segmentado, es cuestión de reprogramarse mensualmente para disponer de ese tiempo para focalizar en arreglos sectoriales. No implicaría un gasto mayor ni complejo para poder efectuarlo. También evaluaría entre los miembros de la organización que mejoras harían en sus áreas de trabajo para poner un poco el foco en ello.

Una de las propuestas más complejas es la de la parte de innovación, ya que es sumergirse en áreas inexperimentadas y de un costo mayor, que implican una toma de decisión más elevada y comprometida. Con una mirada de planeamiento y estrategia a largo plazo.

Restablecer prioridades de los objetivos y de las metas propuestas, control de que las mismas se concreten, es posible y se hace mucho más aprovechable con el mayor compromiso y cooperación de las partes. A pesar de que todo cambio implica una resistencia por lo general, y sobre todo en esta empresa que no se ejecuta una reestructuración. Sé que no va a ser fácil, pero sin duda hay una mirada positiva y con ojos de prosperidad en cada integrante de la misma, por eso no dudo que la misma es ejecutable. Por eso la creación de una visión, es necesario y sin perder el eje de que todos sus integrantes resaltaron una mirada a futuro de la organización.

Con respecto a la viabilidad política de la propuesta considero que la misma tiene un alto grado de probabilidad que sea ejecutada por la organización. Ya que tiene tantas consecuencias del estado actual y tantos nuevos frentes para comenzar a afrontar. Empezando a considerar las alternativas del futuro deseado, con el amplio análisis propuestos y con la posibilidad de crear nuevos objetivos. Una vez compartida esta gama de selecciones y nueva perspectiva, creo que no es una opción que la empresa no retenga o consideré gran parte de la misma. Al hacer un diagnóstico de tantas opciones, que concreten una parte de ellas va a generar resultados, cambios que repercutirán a toda la organización. Eso motiva para comenzar con cambios nuevos. Uno no puede deshacerse del conocimiento una vez de contemplado las distintas opciones. Son recursos accesibles no es un impedimento la concreción de ellos. Involucrarse, comprometerse, comunicarse, dar una mirada al futuro, va a ayudar a minimizar esos lugares de incertidumbre.

Recomendaciones y reflexiones.

Es fundamental que, al implementarse los cambios, surja el debate, surja el dialogo, no deben faltar las reuniones para comunicar los objetivos, la visión de la empresa a todos los integrantes. Programen las reuniones, que es lo que se va a tratar en cada uno de los encuentros, como comunicarlo debidamente al resto para que genere un clima de trabajo prospero, en vez de incertidumbre. Todos los que integran la misma, tiene que entender porque se implementan estos cambios, cual es la estructura organizacional de la empresa. Que aporte se espera de cada miembro, con el debido control de avances y actualizaciones ante posibles cambios. Por lo menos cada cuatro meses tienen que hacer un cuadro de situación para saber en qué posición se encuentran de los objetivos propuestos. Sin perder de vista que es necesario ir renovándolos una vez al año. Tener el plan de acción, para definir lo más claro posible a donde se quiere llegar, cual es la división de trabajo, quienes son los responsables para concretarlo.

Sugiero analizar minuciosamente las recompensas para los objetivos concretos, eso va a colaborar a la buena predisposición del personal, hacia los cambios y va a generar incentivo.

Finalizando, la empresa se encuentra en condiciones de continuar con el legado familiar que lleva tantos años de trayectoria. Este cambio generacional puede dar un salto prospero para encaminar formas de trabajo arraigadas con el eje puesto en el trabajo diario sin una mirada sistémica e integradora de toda la organización.

Mis recomendaciones es que no solo tengan a la vista la labor diaria, sino el futuro de la empresa, hacia donde quieren llegar y en qué condiciones. Qué estrategia seguir, como poder alcanzar estas metas, con que posibles escenarios se encuentran y que tipo de decisiones tomar. Ir un paso más adelante hacia donde desean estar. Tienen las herramientas, el prestigio y los recursos para continuar en este recorrido. Se trata de dirigir los esfuerzos al lugar indicado, sin perder de vista toda la organización. Haciendo estos enfoques, la empresa cuenta con mucha capacidad y recursos para ir más allá que la simple mirada de resistir o mantenerse para superar las crisis.

*Solo aquellos que se arriesgan a ir demasiado lejos pueden descubrir lo
lejos que pueden llegar – (T.S. Eliot) ⁵⁸*

Anexos.

Anexo “A” - Entrevista al socio gerente y al sector administrativo

- 1) ¿Cuál de estas definiciones cree que es la prioritaria en esta organización en la actualidad?
(puede elegir una, varias o todas)
- * Coordinación planificada de las actividades
 - * Buscar alcanzar los objetivos en común

⁵⁸ Thomas Stearns Eliot . Recuperado de: <https://www.elvalle.com.mx/columnas-y-opinion/story/8745/solo-aquellos-que-se-arriesgan-a-ir-demasiado-lejos-pueden-descubrir-hasta-donde-se-puede-llegar-thomas-stearns-eliot>

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

* Distribución del trabajo de manera coordinada

¿Cuál se aplica en la organización?

- 2) Press (2013) afirma que la visión es como la imagen mental del futuro deseado, es una consecuencia de los valores del equipo que dirige la organización, lo que se quiere lograr. Es necesaria que la misma se pueda proyectar en el tiempo, más allá de la operativa diaria.⁵⁹.
¿Cuentan con una visión que encuadre con esta definición?
- 3) ¿Forma parte de la organización? ¿Se expresa libremente dentro de la misma?
- 4) ¿Cómo es el circuito de trabajo diario? ¿Tienen objetivos diarios?
- 5) ¿Cómo es la manera que interactúa con el personal, hay algún tipo de feedback?
- 6) ¿El tiempo disponible es acorde a las tareas diarias o es parte de la problemática diaria la falta de tiempo o es ajeno?
- 7) ¿Qué falencias le nota a la organización diariamente? ¿Cree que el lugar donde desempeña sus tareas está organizado o el orden interno? ¿O que áreas a mejorar?
- 8) ¿Cómo se contactan con nuevos clientes? Tienen falencias a la hora de concretar nuevos usuarios. ¿Hay posibilidad de ampliar estas formas?
- 9) ¿Porque los clientes eligen esta organización?
- 10) ¿Cómo es la relación con los modos de trabajo y la demanda administrativa? ¿Cómo se pueden mejorar?
- 11) ¿Qué tipo de decisiones se toman de manera individual y cuáles de manera grupal?
- 12) ¿Pensó en capacitarse alguna vez o le gustaría, en algo que le pueda dar valor a la empresa familiar? ¿En qué?
- 13) ¿Es necesario el apoyo de un profesional o asesoramiento externo? ¿En qué área?
- 14) ¿Qué opinión tenes del fundador? ¿Cómo trabajaba?
- 15) ¿En qué situación te gustaría que esté la empresa en un futuro?
- 16) ¿Alguna vez el fundador te hizo algún comentario sobre el cuál era su deseo en cuanto al futuro de la organización?

Anexo "B" - Entrevista a las sucesoras del fundador

- 1) Press (2013) afirma que la visión como la imagen mental del futuro deseado, es una consecuencia de los valores del equipo que dirige la organización, lo que se quiere lograr.

⁵⁹Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo 7: Herramientas.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Es necesaria que la misma se pueda proyectar en el tiempo, más allá de la operativa diaria.⁶⁰ ¿La empresa cuenta con una visión que encuadre con esta definición?

- 2) ¿Por qué eligió no trabajar en la organización?
- 3) ¿Siente desde alguna perspectiva que forma parte de la organización? ¿Porqué?
- 4) ¿Qué falencias le nota a la organización? ¿Qué se podría mejorar?
- 5) ¿Cómo es la comunicación por cuestiones vinculadas a la empresa familiar? ¿Interfieren conflictos de la empresa con la familia y viceversa?
- 6) En cuanto al día de mañana, en el supuesto que se tenga que incorporar personal, ¿buscaría que sea un familiar? ¿U optaría por una persona que no sea parte de la familia? ¿Por qué?
- 7) ¿Cómo estaría la organización si no estarían los que tienen a cargo la dirección actual de la misma?
- 8) ¿En qué situación te gustaría que este la empresa en un futuro?
- 9) ¿Qué opinión tenes del fundador? Y ¿Cómo trabajaba?
- 10) ¿Alguna vez el fundador te hizo algún comentario sobre el cuál era su deseo en cuanto al futuro de la organización?

Anexo “C” – Encuesta a los empleados operativos

- 1) ¿Qué considera positivo de la organización en lo largo de los años?
- 2) ¿En qué grado considera que la empresa es organizada en el área operativa? Del uno al cinco, tomando como uno muy mal organizada y tomando como cinco excelentemente organizada.
- 3) ¿En qué grado considera que la empresa es organizada en el área administrativa? Del uno al cinco, tomando como uno muy mal organizada y tomando como cinco excelentemente organizada.
- 4) ¿Cómo es el circuito de tu trabajo? Desde que surge un trabajo hasta su finalización. Ejemplo como se organizan con el desarme de la máquina, el arreglo que hay que hacerle a la misma y al armado nuevamente para la entrega al cliente.
- 5) ¿Cómo son las instrucciones laborables? Ejemplo; son flexibles, son rígidas...
- 6) En cuanto al lugar de trabajo donde desempeñas tus tareas, consideras que es:
 - * Apropiado para desempeñar tus tareas
 - * Inapropiado para desempeñar tus tareas.

⁶⁰Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia. Capítulo 7: Herramientas.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

¿Por qué?

7) Trabajan por objetivos:

- * diarios,
- * mensuales,
- * anuales
- * no trabajan con objetivos
- * Otros.

8) ¿Trabajan en equipo?

- * Siempre.
- * Frecuentemente
- * a veces
- * Casi nunca
- * nunca.

9) ¿Es necesario actualizar las maquinarias y herramientas de trabajo o son efectivas a la hora de desempeñar su función? ¿Qué problemas tiene esto asociado? Independientemente en que situación financiera se encuentra la empresa.

10) ¿Expresa su opinión, con respecto a su experiencia en el correr de los años? Del uno al cinco, tomando como uno muy escuchado y cinco no escuchado

11) Si tuviese la posibilidad de una capacitación ¿en qué le gustaría?, ¿en qué área?

12) ¿Qué opinión tenes del fundador? ¿Cómo trabajaba?

13) ¿Se trabaja similar a como se trabajaba con el fundador?

14) ¿Qué expectativas tenés de la empresa en un futuro? ¿Hay posibilidades de crecimiento o de desarrollarte en la misma? ¿Hay posibilidad de concretar esas expectativas?

Anexo "D" – Volante publicitario:



Biografía:

Adimra: <file:///C:/Users/Aili/Downloads/Boletin%20DICIEMBRE-%20SEMETRAL.pdf>

[file:///C:/Users/Aili/Downloads/10.%20Bolet%C3%ADn%20Octubre%202021%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Aili/Downloads/10.%20Bolet%C3%ADn%20Octubre%202021%20(2).pdf)

Andreu Alberto. 1996. Recuperado de: <https://www.albertoandreu.com/blog/comunicacion-interna-un-paseo-por-el-tiempo>

Andreu Alberto. 1996.

https://www.albertoandreu.com/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Becattini, Giacomo, "El distrito industrial marshliano como concepto socioeconómico", en Pyke, F.; G. Becattini y W. Sengenberger (eds.), Los distritos industriales y las pequeñas empresas, vol. "Distritos industriales y cooperación ínter empresarial en Italia", Madrid, Ministerio del Trabajo, 1992.

Blejmar, B. 2005. Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Novedades Educativas, Buenos Aires.

Brunet, L. 1987. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas, México.

Diccionario: recuperado
<https://www.google.com/search?sxsrf=ACYBGNSec8fCVhNLI4kewxmbD2s8L7U5fA:1569770951154&q=Diccionario&stick=H4sIAAAAAAAAAAONQesSoyS3w8sc9YSmFSWtOXmOU4uLzL0jNc8IMLsnMz0ssqrTiUGJLLdY1MbTkWcTKDRRPBotn5gMANTZuyTwAAAA&zx=1569772130908#dobs=familia>

<https://definicion.de/comunicacion/>

Dennis, Jiménez-Bonilla; Edgar, Jiménez-Bonilla. Íbidem, pág. 101. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Aili/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralYSulincidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750.pdf>

Douglas R. May, Greg R. Oldham, and Cheryl Rathert, 2005. "Employee Affective and Behavioral Reactions to the Spatial Density of Physical Work Environments," Human Resource Management, Vol. 44.

Edmundo J.E. López Couceiro. 2001. Gestión y costos. Capítulo 2. El control de la gestión empresarial.

Eduardo Press. Granica. 2013. Empresas de familia.

Enrique G. Herrscher. Granica. 2007. El círculo virtuoso Cambiar – planificar – aprender – cambiar.

UNIVERSIDAD DE FLORES – CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Fumham, 2001. Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford University Press, México.

Goldhaber Maurice. 1984. Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7425/TFM000339.pdf?sequence=4>

Hambra Jorge Omar. 2018. Empresas familiares. ¿Para qué definir un campo de estudio? Recuperado del Blog: <http://blog.canf.com.ar/empresas-familiares-para-que-definir-un-campo-de-trabajo/>

Interim Group Global solution. 2021. Habilidades de liderazgo y ejemplo de formación para líderes. Recuperado de: <https://interimgrouphr.com/blog/gestion-talento/habilidades-liderazgo-formacion/>

Juan José Gilli. Editorial Docencia. 2005. Administración.

Juan José Gilli. Editorial Granica. 2005. Diseño Organizativo, estructura y procesos. Hace mención a trabajo de Mintzberg

Litwin y stinger 1978. Clima laboral. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

Marshall, Alfred, 1920. Principles of Economics, 8a. ed, Londres, Mcmillan.

Peter Senge. La Quinta disciplina. 1990. Recuperado: <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/05/pensamiento-sistemico.pdf>

Peter Senge. La Quinta disciplina. 1190. Recuperado: <http://www3.uji.es/~agrandio/apu/5disc.htm>

Piore, Michael J. y Charles F. Sabel, 1984. The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity, Nuevo Cork, Harper Collins Publisher.

AILÍN SALAS - ENERO DE 2020

Porter, Michael E. 1998. Los clústeres y la economía de la nueva competencia. Harvard Business Review.

Porter, Michael. 2003. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto.

Pymes: <https://lh.com.ar/en-argentina-hay-605-000-empresas-activas-99-pymes-y-06-grandes/>

Quilici Sofía, 2018. El Cronista. Empresas familiares. El avance de la nueva generación. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>

Scheinsohn Daniel. 1993. Recuperado de: https://www.academia.edu/31929211/influencia_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_la_gesti%C3%B3n_del_directivo

Schneider, R. & Reichers, F. 2001. Psicología Organizacional. Oxford University Press, México.

Thomas Stearns Eliot . Recuperado de: <https://www.elvalle.com.mx/columnas-y-opinion/story/8745/solo-aquellos-que-se-arriesgan-a-ir-demasiado-lejos-pueden-descubrir-hasta-donde-se-puede-llegar-thomas-stearns-eliot>

Weinert, A. B. 1985. Manual de Psicología de la Organización. Herder, Barcelona.