

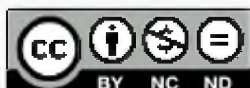
Bonavía, Carla

Aplicación de la inteligencia emocional en una empresa de la localidad de Morrison

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**


Directora: Trejo, Ximena

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



**“APLICACIÓN DE LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN
UNA EMPRESA DE LA
LOCALIDAD DE MORRISON”**

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“APLICACIÓN DE LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN
UNA EMPRESA DE LA
LOCALIDAD DE MORRISON”**

AUTORA: BONAÍA, CARLA

DIRECTOR: LIC. XIMENA TREJO

CÓRDOBA, 2016

RESUMEN

Esta tesina es un trabajo de investigación cuya temática aborda la importancia de la aplicación de la inteligencia emocional en una empresa familiar de la localidad de Morrison.-

A partir de la problemática de la empresa, se hace un diagnóstico de la misma analizando los datos cualitativamente que brinda el marco teórico, siempre teniendo como eje central todo lo relacionado con inteligencia emocional.-

El marco teórico se divide en dos grandes partes para una mejor comprensión de la tesina. Una de ellas, es la correspondiente a empresas familiares, y la otra, a inteligencia emocional.-

Se propone un plan de trabajo a aplicar por la empresa familiar Los Álamos, desde la perspectiva de la inteligencia emocional, para brindar posibles soluciones a las diversas aristas problemáticas que se presentan.-

Este plan de acción, se divide en etapas para una mejor implementación del mismo que, a través de la confección de un diagrama de Gantt, permite observar detenidamente el tiempo estimativo de ejecución de las tareas o actividades que conforman cada una de las etapas para evitar tiempos muertos.

No se realiza en este trabajo, una demostración de los resultados, ya que solo es una propuesta, no abarca las etapas de implementación, evaluación y ajustes.-

Al realizar la reflexión final, la misma genera la apertura a nuevas preguntas y a nuevos procesos para una mejora continua de la empresa bajo estudio.-

Con el fin de enriquecer el trabajo se agrega como anexo, entrevistas, charlas informales y ocasionales con empleados y el dueño, que permiten describir más objetivamente la realidad de la empresa.-

INDICE

INTRODUCCION Y PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

CAPÍTULOS

I HISTORIA DE LA EMPRESA

1.1 Realidad de la Empresa Familiar.....	10
1.2 Aristas Problemáticas de la Empresa Familiar.....	14

II MARCO TEÓRICO

2.1 Organizaciones Inteligentes.....	17
2.2 Empresas Familiares.....	19
2.3 Formas de Gestión de una Empresa Familiar.....	30
2.4 Estructura y formas de Gobierno.....	31
2.5 Inteligencia Emocional.....	35

III ANÁLISIS DE LOS DATOS..... 60

IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1 Plan de Trabajo.....	63
--------------------------	----

REFLEXIONES FINALES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El propósito fundamental del presente trabajo está dirigido a proponer líneas de acción posibles, basadas en los principios de la Inteligencia Emocional para promover cambios en la organización de la empresa “Los Álamos”.

La elección de estas líneas de acción se fundamenta en que es necesario, inicialmente, se origine un aprendizaje organizacional a través del uso de la Inteligencia Emocional. Todas las investigaciones realizadas y la bibliografía consultada han demostrado que es ésta un elemento clave para el buen funcionamiento de una organización empresarial.

Dentro de este marco resulta de importancia considerar las características particulares de las empresas familiares como la que se estudia.

En la actualidad los cambios constantes en todos los ámbitos exigen a los individuos estar preparados para los nuevos desafíos, rápidos, vertiginosos y esto impone también las mismas exigencias a las organizaciones.

Según un estudio realizado por el Licenciado Marcelo Di Ciano (2012, p.14)¹ determina que:

- ✓ En las Empresas Familiares, se mezclan los conflictos familiares con los empresariales, lo que determina que solo el 30% de estas empresas sobrevivan a la primera generación.-
- ✓ Priman las conductas emocionales, no conscientes y reflexivas, y todo cambio, para adecuarse al entorno, genera transformación y evolución.-
- ✓ Solo aquellas que se esfuerzan en logran un equilibrio entre el compromiso familiar y el empresarial, son las que progresan en ambas partes.-
- ✓ Cuando existen momentos difíciles, se genera un clima hostil entre los directivos y si las diferencias se ocasionan entre miembros de la familia, los conflictos se trasladan al ámbito familiar.-
- ✓ “Una trampa en la que suelen caer las empresas familiares es la de confundir el derecho que el propietario tiene sobre la empresa con la

¹. Di Ciano, M. (2012) “Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento “ <http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2012/06/Pymes.pdf>. (Consultado 03 de Mayo de 2016)

capacidad de dirigirla” (Di Ciano, 2012, p.15)². Es así, que existen empresarios que viven el presente a expensas del futuro, provocando una caída en la rentabilidad, disminución de la productividad, pérdida de la ventaja competitiva, utilización de los fondos de manera ineficiente.-

- ✓ Por último, es común en este tipo de empresas que los parientes estén obligados a ingresar a la empresa y allí consagrarse, sin tener en cuenta sus intenciones, talentos, intereses, vocación profesional.-

Lo mencionado anteriormente, dan cuenta de ciertas debilidades más frecuentes, visibles en descoordinación entre sectores, urgencias y emergentes cotidianos, conflictividad y dificultades en el desempeño del personal muchas veces atribuibles a deficiencias de gestión y coordinación de equipos.

En función de ello, últimamente se ha dado gran importancia a los factores emocionales para lograr el buen desempeño en las actividades profesionales, tomando en consideración que los empleados, los gerentes, los líderes, etc. como personas son diferentes, pero todos están comprendidos en los enunciados de la Inteligencia Emocional.

En este contexto de cambio prevalece un criterio que se aplica cada vez con más frecuencia y que va cambiando las normas que gobiernan el mundo laboral; en la actualidad no sólo se valora al individuo por ser más o menos inteligente o por tener mayor formación o experiencia, sino por el modo en que se relaciona consigo mismo y con los demás. Este nuevo criterio centra su atención en cualidades personales tales como: la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la capacidad de persuasión, entre otros.

La incorporación de herramientas que puede ofrecer la inteligencia emocional para aprender las habilidades señaladas en el párrafo anterior puede ayudar a optimizar las actitudes del personal en la organización y colaborar en el desarrollo personal y profesional.

El autor de este trabajo, como observador participante, ha seleccionado diferentes herramientas para la recolección de datos: la observación directa,

² Di Ciano, M. (2012) “Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento “ <http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2012/06/Pymes.pdf>. (Consultado 03 de Mayo de 2016)

charlas informales y ocasionales, entrevistas con el respaldo teórico de la investigación bibliográfica

No pretende ser exhaustivo, consciente de que todo problema u objeto de estudio se puede desglosar y, al analizar sus elementos cada uno de forma particular, implica un sub-problema que a su vez puede ser analizado, estudiado o presentado como problema.

El trabajo está organizado en 4 capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Historia y Realidad de la Empresa. Encontramos una breve narración de la empresa familiar, Los Álamos, desde que se fundó hasta la actualidad, describiendo su realidad y aristas problemáticas.-

Capítulo II: Marco Teórico. Está dividido en dos partes, uno que hace referencia a todos los conceptos relacionados con empresas familiares, cambios organizacionales, etapas y crisis por la que transitan las mismas a medida que van evolucionan, y el otro, se refiere a inteligencia emocional.-

Capítulo III: Análisis de los datos: Se elabora a partir de la realidad de la empresa Los Álamos descrita en el capítulo I y el marco teórico elaborado en el capítulo II.-

Capítulo IV: Propuesta de Intervención. Acorde al análisis de los datos recolectados, se propone un plan de trabajo, con el objetivo de obtener una posible solución al problema.-

Reflexiones Finales: En este apartado se busca realizar una conclusión del trabajo y a la vez plantear la necesaria apertura a permanentes procesos de evaluación para lograr una empresa más competitiva.

1.1 Definición del Problema

- ✓ Cambio en las estrategias internas de organización de la empresa familiar “Los Álamos”, mediante una propuesta de acción basada en los principios de la Inteligencia Emocional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- ✓ Evidenciar la importancia de la Inteligencia Emocional y sus factores para el buen funcionamiento de la empresa bajo estudio, ante la necesidad de promover cambios estructurales, estratégicos, operativos o de personas en la organización.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Reconocer las ventajas de la Inteligencia Emocional como eje de un plan de acción para la resolución de problemas en la Empresa Familiar Los Álamos.-
- ✓ Reconocer habilidades de la Inteligencia Emocional necesarias en un líder para facilitar las mejoras en la empresa bajo estudio.-

1.3 Justificación

Las pequeñas y medianas empresas, cumplen un papel muy importante en la economía de un país. Entre un 50% y un 90% de los empleados, en la mayoría de los países, trabajan en Pymes.-

Algunas de las principales razones de su existencia son:

- ✓ Pueden realizar productos individualizados
- ✓ Muchas de estas son subcontratadas por las grandes empresas, para evitar un aumento de costos.-

Este tipo de empresas son el motor que mueve la economía de nuestro país, motivadas por el emprendedorismo que genera las oportunidades de futuro.

Según un estudio realizado por el Licenciado Marcelo Di Ciano (2012, p.6), en Argentina, las Pymes, son claves en la generación de empleo. Según datos del Ministerio de Industria, generan el 40% del valor agregado de la producción, el 50% de las ventas totales y el 75% de los puestos de trabajo.

Generalmente son de propiedad de las familias, donde la conducción y propiedad se encuentra en manos de uno o más miembros del grupo familiar.-

Las empresas familiares, transitan a lo largo de su vida diversos cambios organizacionales, que ocasionan crisis, y de no adoptar un tipo de gestión adecuado, pueden llegar a desaparecer.-

Los problemas se relacionan con la falta de compromiso, inversión inadecuada, falta de capacidad profesional, confrontación entre familiares, entre otros. Generalmente se presentan en la tercera generación, cuando la etapa fundacional y pionera han quedado atrás.-

Cuando se produce el traspaso de una generación a otra, existen factores positivos, como la estabilidad, la visión a largo plazo, la pasión y la perseverancia emprendedora, que combinada con factores negativos, como la falta de profesionalismo y objetividad, determinan el éxito o fracaso del mando a la siguiente generación.-

El desafío de las mismas es lograr un modelo de gestión que combine el gerenciamiento profesional de las empresas tradicionales, con el sentido de identidad y pertenencia de las familiares.-

Actualmente la organización de una empresa demanda a sus integrantes una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación al mismo y mayor flexibilidad para la interrelación entre ellos.

Lo mencionado en el párrafo anterior, permite establecer objetivos que agreguen valor a la empresa a través de la renovación de sus estrategias internas, y en este sentido la Inteligencia Emocional juega un papel muy importante porque coloca en primer plano las habilidades intra e interpersonales.

Goleman (1998) define la Inteligencia Emocional como: La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de optimizar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Para poder gestionar la inteligencia emocional con éxito en una empresa, es necesario crear un clima de confianza y apertura, incrementar la motivación, elevar el nivel de autoconocimiento de cada empleado y el nivel de conciencia.-

CAPITULO I

HISTORIA Y REALIDAD DE LA EMPRESA

El Álamo surge allá en el año 1972, en una localidad del Departamento Unión, a 180 km de la ciudad de Córdoba, como idea de uno de sus miembros quien, conjuntamente con su hermano, tiene el oficio de carpintero.

Según nos relata uno de los socios fundadores, ambos desde muy pequeños y como legado de su padre aprendieron el oficio y lo fueron perfeccionando a medida que pasaron los años.-

Para llevar a cabo la actividad, Diego aportó el capital necesario para desarrollar la actividad y su hermano, Juan Manuel, el trabajo.-

En sus comienzos, sólo se dedicaban a la fabricación de amueblamientos de cocina, entre ellos, alacenas, bajo mesadas. Luego con el tiempo, le fueron incorporando juegos de comedor y dormitorio.-

Los insumos necesarios para la fabricación eran adquiridos a proveedores de la ciudad de Córdoba y Rosario, a través de viajantes que los visitaban cada 30 días.-

Los productos se vendían su mayoría en el pueblo y localidades aledañas.-

En el año 1980, este pequeño emprendimiento familiar, comenzó a tomar la forma de una organización empresarial y se adicionó a la venta de muebles, la comercialización de placas de chapadur, aglomerados y distintos productos para la madera (adhesivos, lustres, barnices)

En ese mismo año, se contrató a los primeros empleados, una administrativa y un vendedor. Sólo uno de ellos era un familiar indirecto.-

A medida que el negocio creció se fue introduciendo a la familia en la empresa. En 1990, trabajaban un hijo y una hija de uno de los fundadores.-

El entrevistado nos relata, que en el año 1997, le compra la participación a su hermano y el capital de la empresa queda el 100% en manos de él.-

Con el transcurso de los años, la actividad de fabricación de muebles se discontinuó y la empresa se inclinó por la comercialización de insumos necesarios para carpinteros.-

Este cambio conllevó a la contratación de más empleados, la mayoría de ellos vendedores y choferes, para poder hacer efectivo el objetivo de ampliar su participación en el mercado.

Con el tiempo, la empresa se fue ampliando en volumen de facturación y en cantidad de productos que se comercializaban, y con ello se incorporó como encargado de compras el hijo menor de la familia.-

A esta altura, ya trabajaban en la empresa, el fundador y tres de sus cuatro hijos, aparte de sus yernos.-

En el año 1999, se realizó la apertura de una sucursal en Cañada de Gomez, provincia de Santa Fe, a cargo de una de sus hijas y esposo.

Un año más tarde, se realizó la apertura de dos puntos de ventas más, uno de ellos en Villa María y otro en la localidad de Bell Ville.-

Es importante destacar, que las decisiones más significativas de la empresa, a partir del año 2000, se tomaron en forma conjunta entre el titular de la empresa y dos de sus hijos, uno encargado del sector de compras y el otro de finanzas.-

Esta forma de tomar decisiones, se mantuvo por el término de 5 años, momento a partir del cual, uno de sus hijos, el encargado de finanzas, decidió retirarse y apostar a su propia empresa.-

De a poco, las actividades de la empresa se fueron gestionando de manera centralizada por el encargado de compras, persona joven y con capacidad y visión empresarial muy amplia, quien paulatinamente se fue haciendo cargo de la empresa familiar en su totalidad y decidió el cierre de la sucursal de Cañada de Gómez y de Bell Ville, para apostar a nuevos negocios y mercados.-

En el año 2011, con el consentimiento de su padre, amplió la infraestructura para empezar a producir tableros, puertas placas y vigas laminadas. Dicha fábrica se encuentra en el parque Industrial de la localidad de origen.-

Actualmente la actividad de la empresa se enfoca a la venta de maderas nacionales e importadas, placas de yeso y accesorios, pisos flotantes, aglomerados, melaminas, M.D.F, adhesivos, lustres y todo lo relacionado con la industria maderera, como así también a la fabricación de tableros, puertas placas, terciados fenólicos y kit de autopartes de muebles para armar.-

Esta empresa familiar, cuenta con una Casa Central situada en la localidad de origen y dos sucursales en puntos estratégicos de la Provincia de Córdoba, además de diversos vendedores que cubren distintas zonas del país.-

El Álamo emplea a 60 personas que en promedio tienen 30 años de edad y un nivel de conocimiento y destrezas acorde a las actividades que realizan, sean éstas del Departamento Administrativo, de Depósito o de Producción, son personas totalmente honestas, leales y con mucha antigüedad en la empresa, lo que ocasiona un nivel de rotación muy bajo.-

Los puestos de trabajo en el área administrativa y de depósito no se encuentran ocupados por profesionales, sino por personas con experiencia; en cambio, en el departamento de producción se desempeñan profesionales, técnicos, ingenieros y personal experto, en cada una de las actividades que abarca el proceso productivo-

El personal se encuentra distribuido en tres departamentos con diferentes tareas a cargo, como se grafica en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Distribución de Actividades por Departamento

Departamento	Tareas a Cargo	Cant. Empleados
ADMINISTRATIVO		
PROVEEDORES	* Emite órdenes de compra y carga la documentación relacionada con el rubro, al sistema.	6 (Seis)
BANCOS	* Transmite toda la información relacionada con ingreso y egreso de dinero y valores en las cuentas bancarias de la empresa	
CREDITOS Y COBRANZAS	* Analiza Cuentas Corrientes de clientes. * Otorga la autorización para la apertura de una cuenta corriente. * Asienta en el sistema los pagos de clientes.	
PAGOS	* Confecciona las órdenes de pago que cancelan las diversas deudas de la empresa con terceros.	
STOCK	* Controla el stock de materia prima, productos en proceso y terminados, como así también de la mercadería de reventa. * Corrige los errores entre lo que determina el sistema de información y el conteo físico.	
VENDEDORES		
EXTERNOS	* Visitan a clientes personalmente y ofrecen los diversos productos que comercializa y produce El Álamo	10 (Diez)
INTERNOS	* Ejecutan ventas por mostrador y están situados en Casa Central y en las distintas Sucursales,	
DEPOSITO	* Receptan la mercadería proveniente de proveedores. * Ordenan la mercadería en los Centros de Almacenamiento. * Preparan los pedidos para entregar a clientes.	20 (Veinte)
PRODUCCION		
MAQUINADO	* Preparan la madera para la elaboración del producto.	24 (Veinticuatro)
CEPILLADO	* Colocan a la madera en distintas máquinas, que permiten obtener una materia prima de mejor calidad.-	
ENSAMBLADO	* Se unen las distintas partes para fabricar el producto (tableros, puertas, kits, muebles, etc.).	
EMBALAJE	* Packing de los productos.	
DESPACHO	* Envían los productos al depósito central.-	

Fuente: Elaborado por el autor en base a datos aportados por los Directivos (2015)

1.1 Realidad de la empresa familiar

En la empresa familiar bajo estudio, no existe documentación alguna, donde quede plasmado un organigrama, visión, misión, objetivos. Tampoco se dispone de un manual de procedimientos para los empleados de los distintos departamentos, donde se determinen tareas y responsabilidades de cada puesto.-

Toda la comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa es en forma verbal y las decisiones no quedan plasmadas en ningún documento.-

También es importante destacar, que los empleados no tienen conocimiento de cuáles son las expectativas que tiene el empleador acerca de

ellos. No existe un proceso de retroalimentación que permita realizar correcciones a tiempo si está muy distante lo ideal de la realidad.-

Mediante una entrevista informal, el empleado N manifiesta:

“Reclamé mi sobresueldo al dueño G y me contestó que no me lo entregó debido a que no delegué mi trabajo a M. ¡Cómo lo voy a saber si no me lo comunicó!”.

Situaciones como ésta ocasionan conflictos entre los empleados, debido a que el titular de la organización no comunica en forma clara las tareas de cada uno. N y M tienen que solucionarlo según su criterio y por su cuenta.

Las reuniones son convocadas veinte minutos antes del horario de salida y en forma verbal. En ellas se transmiten directivas desde la Gerencia, ya consolidadas. Por lo tanto, los empleados presentes en la reunión no opinan, porque no son consultados.-

Otra situación que se deriva de la poca claridad en la comunicación, es la siguiente: El empleado S ejecuta el trabajo de una forma determinada, según las instrucciones del Dueño G, y de manera imprevista, el dueño O le cambia rotundamente la dinámica de trabajo. Esto ocasiona que S se encuentre desconcertado frente a la tarea que le ha asignado. El empleado S, manifiesta a un compañero de trabajo:

“G me ordenó que debo hacer tres viajes con maderas al Parque Industrial, para un mejor control del stock, y O, me indicó que hiciera sólo dos viajes para ahorrar gastos y ser más eficientes en costos. No sé qué hacer, me tienen cansado”

La empresa familiar se encuentra a cargo de la segunda generación, pero la primera aún no se ha retirado totalmente. Existe una evidente resistencia a apartarse de la toma de decisiones, por parte de la generación fundadora, ocasionada por el miedo a que se introduzcan importantes cambios a nivel organizacional y la empresa desaparezca.-

El dueño G, que es el que maneja la empresa actualmente, al carecer de experiencia en la tarea administrativa y de conocimientos profesionales específicos, emite opiniones sin fundamentos que incomodan a los empleados, ocasionando una actitud de indiferencia. El Empleado G. nos relata:

“El dueño G, quiere modificar las planillas que utilizamos para llevar la Caja correctamente, pero no sabe cómo es el manejo de los datos que brindan la información, quiere incorporar datos que no tienen nada que ver con el rubro caja. Yo ya no opino más porque me cansé de explicarle siempre lo mismo. Aparte, no tiene ni

idea de la responsabilidad que involucra manejar el dinero dentro de la empresa. Para él todo es fácil.”

No existe a nivel de mandos superiores interés alguno en retener al personal que no es familiar aunque tenga una marcada experiencia en el trabajo que ejecuta. Se argumenta, según comentarios entre los empleados, que existe demasiada oferta laboral para el puesto a cubrir. El Contador externo, le manifiesta al dueño G:

“Fijate de poder retener a L, es una empleada muy eficiente y responsable, aparte, ya conoce todos los puestos de la empresa y capacitar a otro va a ser complicado”.

A este comentario G responde:

“...no puedo hacer nada si se quiere ir, no le puedo frustrar su futuro. No me parece complicado encontrar otra persona para cubrir el puesto. El trabajo que realiza es simple.”

A nivel familiar existe una confrontación de intereses, de poder y de orgullo entre los hermanos; esto queda demostrado en las reuniones con los mandos medios. Los primeros quieren realizar cambios, uno en el área del otro, y aún sabiendo que los mismos son beneficiosos para la organización no se llega a ningún acuerdo, nadie cede en su postura. Todo se diluye en meras discusiones.

La selección de personal, se realiza en base a influencias y relaciones con el titular de la empresa y no en función a las capacidades de la persona que va a ocupar el puesto.

La empresa tiene un sistema de producción por procesos y discontinuos, debido a que fabrica varios productos en pocas cantidades y cada lote de productos pasa de un centro de trabajo a otro. A partir del pedido de los clientes, se comienzan a ejecutar las diversas actividades para elaborar el producto solicitado.

Cada uno de los encargados de las diversas áreas (maquinado, cepillado, ensamblado, embalaje y despacho) solicitan los insumos que necesitan para producir el bien sin llevar un registro de inventarios, aunque el sistema informático lo permite. Se trabaja con stock cero y cada actividad se ejecuta de acuerdo a los tiempos determinados con el fin de evitar pérdidas innecesarias de tiempo y dinero.-

Otra característica que se desprende de lo mencionado, en el sector de producción, es la flexibilidad, lo que permite a la empresa adaptarse fácilmente a las diversas demandas solicitadas por los clientes y para ello cuenta con empleados poli funcionales.-

Este sistema funciona correctamente y es una ventaja competitiva, ya que existe rigurosidad en los plazos de entrega de los insumos por parte de los proveedores, coordinado con la responsabilidad, disciplina y cumplimiento de las tareas por parte de los trabajadores involucrados.-

Con el objetivo de sintetizar la realidad de la empresa descrita anteriormente, se incluye este cuadro de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa familiar Los Álamos, confeccionado en base a bibliografía consultada, observaciones directas por parte del autor y charlas o conversaciones informales u ocasionales.-

Cuadro 2

Análisis DAFO. Parte 1

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Cultura Organizacional</i>		
<i>Imagen Corporativa</i>		
<i>Toma de decisiones</i>		
<i>Capacitación del Personal</i>		
<i>Motivación del Personal</i>		
<i>Experiencia del Personal</i>		
<i>Lealtad y Compromiso del Personal</i>		
<i>Innovación</i>		
<i>Diversificación de los productos</i>		
<i>Maquinarias y equipos modernos</i>		
<i>Estabilidad Laboral</i>		
<i>Administración del Personal</i>		
<i>Inexistencia de un Plan de Carrera</i>		
<i>Solidez financiera y económica</i>		
<i>Baja rotación del Personal</i>		
<i>Eficiencia y Efectividad en los Tiempos de entrega de los productos</i>		

Fuente: Elaborado por el autor en base a datos aportados por los Directivos (2015)

Cuadro 3

Análisis DAFO. Parte 2

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<i>Fácil acceso al crédito</i>		
<i>Inversiones y liquidez permanente</i>		
<i>Carencia de una estrategia a Largo Plazo</i>		
<i>Acceso a nuevas tecnologías</i>		
<i>Alta barrera de ingreso al mercado</i>		
<i>Exenciones impositivas</i>		
<i>Amplio poder de negociación con proveedores</i>		

Fuente: Elaborado por el autor en base a datos aportados por los Directivos (2015)

1.2 Aristas problemáticas de la empresa familiar

Analizando el cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, elaborado en el punto anterior, se determina que:

- ✓ El ambiente de negocios es complejo, ya que tiene una cultura organizacional débil y un clima laboral inestable. No aparece explicitada una clara comunicación de la misión, de la visión y de los objetivos de la empresa. Todos los niveles de la organización los desconocen, lo que ocasiona una constante coalición entre los objetivos personales y los corporativos.-
- ✓ La mayoría de las decisiones en el departamento administrativo, están centralizadas en una persona, que es la Titular de la empresa y no se les da oportunidad a los empleados a participar de las mismas, en cambio, en el departamento de Depósito y Producción, las decisiones son descentralizadas, están a cargo del encargado con participación de los operarios.-
- ✓ No cuenta con una planificación estratégica, sus objetivos están enfocados en el corto plazo y en la solución de los diversos problemas económicos, financieros, que se presentan a diario.-
- ✓ Existe un desinterés en actualizar al personal de la empresa a través de diversas capacitaciones relacionadas con Ventas, Recursos Humanos, Cobranzas, Trabajo en equipo, lo que ocasiona que los mismos se encuentren desactualizados, con sensación de retrasos y desmotivados.-

- ✓ La empresa cuenta con una estructura mixta, por un lado orgánica y centralizada en la parte administrativa, y descentralizada en los departamentos de Depósito y Producción.-

De acuerdo a lo expuesto en párrafos anteriores, puede identificarse la situación problemática de la empresa familiar El Álamo, que se centra en tres ejes:

- Comunicación deficiente
- Ausencia de trabajo en equipo
- Escasa motivación e incentivos en el personal.-

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Según determina Covey (1996) definir qué es un paradigma implica comprender que:

“La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que «vemos» el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.” (P.14)

“Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que «el mapa no es el territorio». Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa” (P.14)

El ser humano tiene en su cabeza dos mapas, uno que determina la forma en que son las cosas, que sería la realidad, en tanto, que el otro se focaliza en el modo en que deberían ser las cosas, que se identifica con los valores.-

Estos dos mapas mentales, permiten a las personas interpretar todo lo que experimentan, y dar por válido que el modo en que ven las cosas es lo que realmente es o deberían ser. No obstante, este modo de ver las cosas, se corresponde con la manera de actuar y pensar.-

Existen factores que actúan silenciosamente en las personas, como son las influencias familiares, escolares, religiosas, laborales, los amigos, que dan forma a los paradigmas o mapas, y determinan actitudes y conductas.

El paradigma influye poderosamente en la relación con otras personas, es por ello que es importante, que cada ser humano tenga plena conciencia de sus mapas, paradigmas, percepciones, para comprender a los demás y tener una visión más objetiva.-

Un cambio de paradigma puede tener un sentido positivo o negativo, y genera importantes transformaciones, modifica la forma de ver el mundo, las conductas, actitudes y hasta la relación con los demás.-

Se alude al concepto de paradigma en este marco teórico para señalar cómo éste determina la manera en que personas y empresas perciben y sostienen modelos de acción que las definen en un modo de ser y hacer.-

En este trabajo el modelo del nuevo paradigma: El de la Organización Inteligente de Peter Senge, interpreta a la empresa con una dinámica superadora de la organización tradicional.

A nivel empresa, ese cambio puede hacerse efectivo, cuando se afrontan crisis, creadas por cambios en la dirección de la organización, por ejemplo, cuando en las empresas familiares la dirección de las mismas pasa de la primera a la segunda generación y de esta a la tercera, y así sucesivamente.-

2.1 Organizaciones Inteligentes

En el mundo actual, las personas tienen la concepción de qué el mundo está formado de fuerzas separadas y desconectadas.-

Es necesario abandonar ese pensamiento, para poder crear organizaciones inteligentes, donde la gente sea más abierta, exponga sus pensamientos, pueda crear sus propios resultados, aprenda a trabajar en equipo, lo que permite generar capacidad de aprendizaje y entusiasmo.-

Hay que crear grupos de personas que juntas complementen mutuamente sus fortalezas y compensen sus debilidades y que las metas a nivel organizacional sean más amplias que las individuales. A partir de ésta unión, se empiezan a generar resultados extraordinarios.-

Existen cinco disciplinas básicas y determinadas, que permiten distinguir una organización inteligente de una tradicional. Cada una de estas disciplinas, brindan la posibilidad que se construya en las organizaciones la capacidad de aprendizaje, y que sean aptas para que continuamente el personal vaya desarrollando habilidades para alcanzar mayores aspiraciones.-

Las disciplinas son las siguientes:

Pensamiento sistémico: El pensamiento sistémico 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 para ayudarnos a modificarlos.-

Dominio Personal: esta disciplina, alude a un nivel de habilidad muy especial, es así, que las personas que tienen un gran dominio personal, se consagran a aprender de una manera incesante, con el fin de alcanzar los objetivos que se propone. La capacidad de aprender de la organización nunca puede ser mayor que las de sus miembros, pero es importante que haya una conexión entre estas capacidades y un compromiso entre la organización y las personas.-

Modelos mentales: *“Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”* (Senge, 2006, p.223). En el mundo empresarial, existen modelos mentales tan arraigados, que no permiten que se hagan efectivas importantes prácticas organizacionales. Para crear organizaciones inteligentes, es necesario que los directivos modifiquen los modelos mentales acerca de la empresa, mercados, competidores.

Construcción de una visión compartida: Según Senge (2006): *“Es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear.”* (p.261) Las organizaciones deben comunicar su visión, misión, objetivos, metas al resto de la organización, con el afán de lograr que todos sus miembros se sientan identificados y tengan una aspiración común. Cuando existe una visión genuina, las personas desean continuamente aprender.

Aprendizaje en Equipo: Ayuda a los miembros de una organización a crecer más rápido y a lograr resultados extraordinarios. Esta disciplina comienza con el diálogo y a partir de este, comienzan a florecer percepciones que en forma individual no se pueden obtener, patrones que dificultan el aprendizaje en equipo. Es importante detectarlos a tiempos para acelerar el aprendizaje y para ello se deben practicar competencias o aptitudes que permitan un compromiso constante con el aprendizaje.-

Es indispensable que estas cinco disciplinas se trabajen en conjunto. Es por ello, que el pensamiento sistémico, sería la quinta disciplina; la que integra a las otras cuatro y crea un cuerpo coherente de técnicas y tácticas.-

Una organización donde la gente crea continuamente su realidad y busca los medios para modificarla, es una organización inteligente.-

2.2 Empresas Familiares

Según Niethardt (2007): *“Una empresa es familiar, cuando una o más familias, tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad, el poder de decisión en el Gobierno de la empresa” (p.33)*

Este tipo de empresas se consideran el motor de la evolución del tejido empresarial, además tienen un gran valor socioeconómico, que es su voluntad de perdurabilidad y estabilidad.-

El hecho de que los integrantes de la familia participen en la empresa, genera que ante crisis o dificultades, sus miembros se encuentren dispuestos a realizar esfuerzos económicos y de trabajo aún mayores. Este valor social además de ser un elemento diferenciador, puede desencadenar algunos problemas característicos.-

Es así, que la participación de la familia en la empresa, los convierte en una sociedad compleja, y donde los lazos emocionales que existen entre ellos, los aleja del criterio de profesionalidad y de los niveles de supervivencia necesarios, especialmente cuando existen cambios generacionales.-

Existen varias razones por las cuales las Empresas Familiares desaparecen, entre ellas encontramos:

- Oportunidad de venta
- Incapacidad de adaptarse o anticiparse a los cambios del mercado.-
- Falta de acceso al crédito a tasas razonables.-
- Deficiencias en la gestión
- Rivalidad entre los hermanos que impide el acuerdo en la gestión de la dirección.-
- Incapacidad de atraer y retener ejecutivos competentes, ajenos a la familia.-

Dentro de las condiciones para preservar el carácter familiar de las empresas son:

- Planificar la sucesión
- Vencer la resistencia a retirarse oportunamente
- Garantizar que el sucesor sea una persona competente
- Tener para atraer y retener directivos no familiares
- Solventar aspectos financieros relacionados con el cambio generacional.-

Todas las empresas tienen puntos débiles y fuertes, en el caso de las empresas familiares, tienen particularidades que deben ser conocidas, estudiadas y gestionadas para asegurar la supervivencia y disminuir el alto índice de mortalidad que las afecta, ya que este tipo de empresas son realmente las locomotoras de las economías a nivel mundial.-

2.2.1 La familia y la empresa

Como se describió anteriormente, el elemento característico y distintivo de la empresa familiar, radica en la participación de la familia.-

La cultura familiar, como así también sus valores y comportamientos, influyen en la cultura de la empresa, por lo tanto, es de concluir que la empresa familiar es el fiel reflejo de los individuos y las familias que la componen.-

Cuando se plantea un cambio organizacional, muchas veces la vinculación afectiva entre los miembros de la familia, afecta el mismo y a veces llegan a destruirla, aún cuando los factores externos son totalmente favorables.-

Es por ello, que es importante que se gestione la relación familia – empresa, para asegurar su continuidad.-

Este tipo de empresas, nacen de la mano de un emprendedor o fundador, que quiere independencia, pero el carácter de familiar lo adquiere más tarde, cuando esta persona desea dejarle la empresa como legado a sus hijos.-

Entre los elementos característicos de las empresas familiares, encontramos:

- La mayoría del porcentaje del capital, lo posee una familia.-
- Las funciones ejecutivas y directivas están a cargo de uno o más miembros de la familia.-
- Hay intenciones de mantener la participación de la familia en la empresa.-
- El control de la gestión y de la propiedad, están a cargo de los descendientes directos del fundador.-
- Existe un reconocimiento de parte de los empleados no familiares, de que se trata de una empresa familiar.-

2.2.2 Etapas, crisis y transiciones generacionales

Al igual que las personas, todas las empresas pasan por diversas etapas a medida que van creciendo, en cada una de ellas se comportan y piensan de manera diferente, llegan en tiempos distintos y, si se transforman en forma correcta, pueden sobrevivir.-

En cada una, los cambios se producen como consecuencias de crisis o quiebres, y las mismas pueden ser más o menos cortas y más o menos traumáticas, dependiendo si se conocen las causas y se haya planificado la forma de actuar para superarla.-

En empresas que tienen una cultura proactiva, se toman las medidas necesarias antes que ocurran las crisis o, una vez desencadenada, si se conocen sus causas, se toma con calma y menos angustia y se realizan los cambios que sean necesarios. Estos, conllevan a importantes modificaciones en las organizaciones, en su estructura, comportamiento y procesos para adaptarse a los mismos. Si esto se gestiona de forma correcta, el resultado es un mejor rendimiento de las personas y los equipos, puesto que el éxito o fracaso de una empresa u organización depende de las acciones que sus empleados hacen o dejan de hacer.-

Las organizaciones y sus miembros, por naturaleza, son resistentes a los cambios. Esto es positivo ya que proporciona estabilidad y producibilidad en el comportamiento y se aplica también a la empresa familiar. Si no existiera

esta resistencia, el comportamiento organizacional sería aleatoriamente caótico.

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional, aunque también, al mismo tiempo, puede estimular el desarrollo de un debate sobre los méritos de la idea y generar una mejor decisión.

Esta tensión entre la conservación y el cambio genera crisis e ideas confrontadas. Este punto de tensión abre la oportunidad para repensar la organización desde el nuevo paradigma de la Organización Inteligente.

En las empresas familiares, los cambios organizacionales, promueven oportunidades y generan peligros, y si lo planifican, las dificultades pueden ser determinantes de la supervivencia o no del negocio.

Para gestionar eficientemente estos cambios, existen diversas herramientas³:

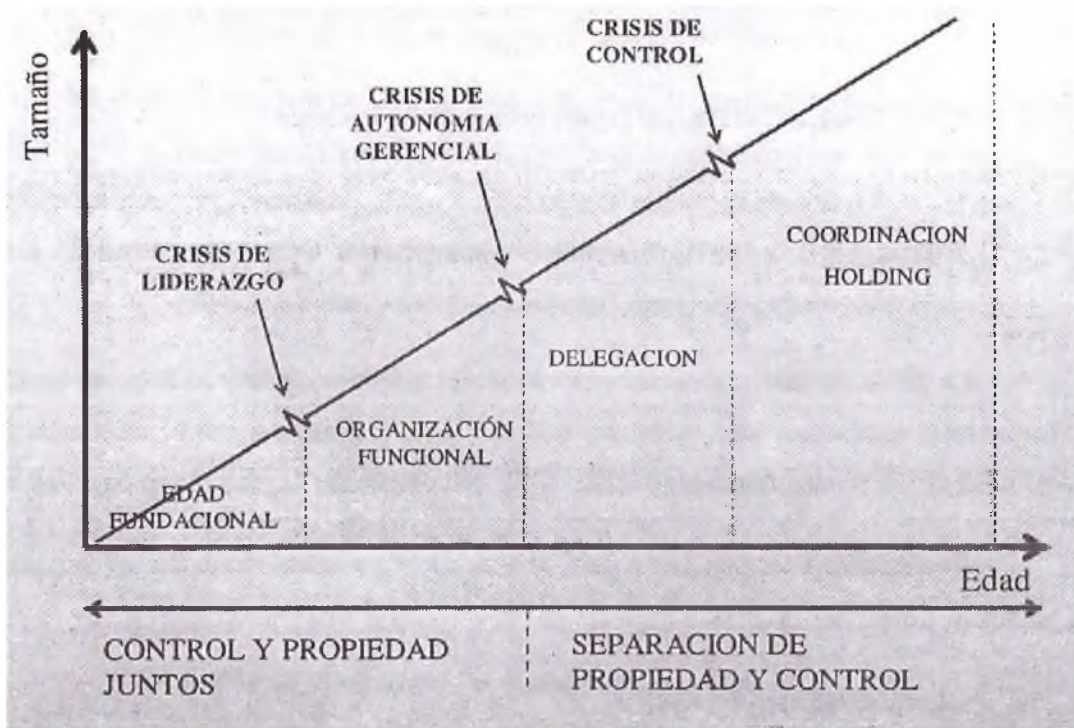
1. **Entorno:** Modificando el entorno o bien generando uno más propicio, es probable que las personas modifiquen algunos comportamientos, hablen, escuchen, presten mayor atención.-
2. **Actitudes y comportamientos:** Para esto se elaboran y definen diversas normas e incentivos. Son reglas que fija la empresa para generar el cambio.-
3. **Aptitudes y comportamientos:** Para modificarlos se debe capacitar a todos los integrantes de la empresa, mediante charlas, seminarios, reuniones.
4. **Valores y creencias:** Modificarlos es muy difícil, es necesario generar conciencia de que cada uno tiene los suyos y que son diferentes a otros y como tal se deben respetar.-

Las empresas familiares, atraviesan en su desarrollo etapas bien diferenciadas, las cuales pueden ocasionar diversos cambios que afecten a la totalidad de los miembros de la misma, sean estos familiares o no. En general, cada una de estas etapas se separa de la anterior por la presencia de una crisis, es así, que la etapa fundacional culmina en una crisis de liderazgo, entre la etapa de organización funcional y la de delegación, sucede una crisis de

³Antognolli, S. "Empresas Familiares: La consultoría"
<http://www.negociosdefamilia.com.ar/articulos.html>. Documento consultado 05 de Agosto de 2015)

autonomía gerencial y finalmente ocurre la crisis de control antes de consolidar la etapa de coordinación.-

FIGURA 1



Adaptado de: Documento de Trabajo. "La Governancia en las Empresas de Familia". Un Código de buenas prácticas para la supervivencia. Barugel, E. Junio 2005. N° 291

Cuando la empresa crece y el líder no puede interactuar físicamente con todos sus subordinados, se produce una crisis de liderazgo, en la cual empieza a perder eficiencia y surge la necesidad de un cambio acorde a los nuevos parámetros. El fundador busca delegar y comienza a formarse un organigrama funcional e informal.-

Esta nueva estructura genera conflictos de autoridad y mando, que devienen de la colisión entre la vieja estructura y las nuevas necesidades de delegación, lo que ocasiona una crisis de autoridad gerencial, que una vez que la superan, las empresas familiares se orientan hacia otro tipo de organización, donde la propiedad y el control, pasan a ser un desafío fundamental.-

Y por último, superada la crisis de control, la empresa entra en la etapa de coordinación, donde se construyen los sistemas de decisiones de gerenciamiento, y de control.-

La estructura de la propiedad de la empresa familiar cambia a medida que la empresa crece y la familia propietaria se expande.-

2.2.3 Tipos de Empresas Familiares

Con el transcurso del tiempo este tipo de empresas, se mueve por tres tipos:

- **Dueños – Gerentes**: Cuando se fundan la gestión y la propiedad de la misma está a cargo de una sola persona. El gobierno es informal y está concentrado en el fundador.-

El hecho de que las decisiones estén concentradas en una sola persona, tiene ventajas como la rapidez, coherencia con otras decisiones, criterio único, pero también tiene desventajas, como la incapacidad de delegar y compartir las responsabilidades.-

Una cuestión importante en esta etapa es mantener el equilibrio de poder entre el fundador y los inversores, proveedores, clientes y empleados.-

Otro reto al que debe enfrentarse el fundador, es definir la estructura propietaria que va a dejar a sus herederos. Si pretende que se siga con su modelo de gestión, es muy probable que opte que la propiedad recaiga sobre uno o unos pocos miembros de la familia, en cambio, cuando valora los criterios de equidad, la propiedad de la empresa se distribuye en partes iguales entre sus hijos.-

Desde el punto de vista generacional, es la primera generación.-

- **Sociedad de Hermanos**: Aquí la propiedad está a cargo de dos o más hermanos, que pueden o no, trabajar en la empresa. Este tipo de empresas enfrentan el desafío de armar un proceso para trabajar juntos, decidiendo si la autoridad va a ser compartida o va a estar en manos de uno de ellos. En el caso de que alguno de ellos no trabajen en la empresa, deben definir cómo se van a realizar las gestiones entre los que trabajan en ella y los que no.-

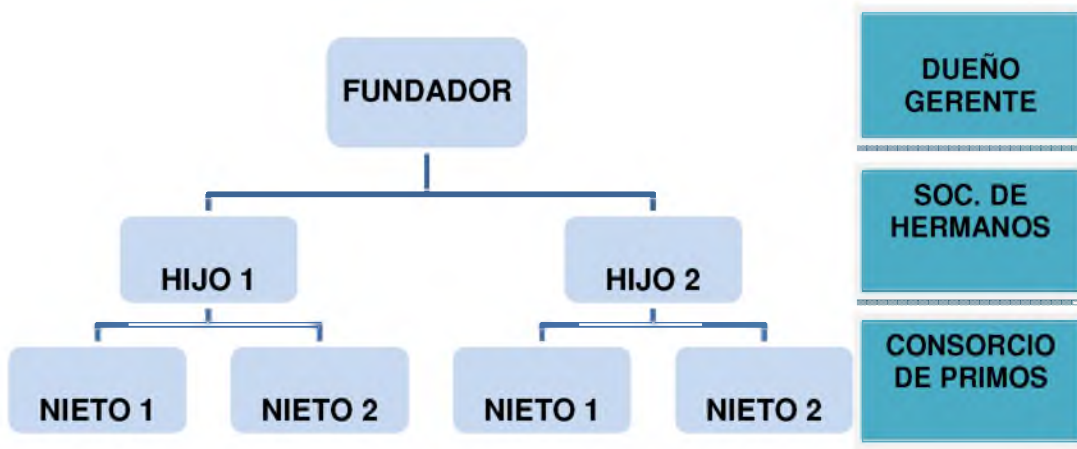
Esta etapa, es la segunda generación.-

- **Consortio de Primos**: La propiedad está a cargo de primos que pertenecen a varias ramas de la familia. La empresa es más grande, compleja y está más involucrada.-

En esta última etapa de crecimiento, los vínculos familiares son más débiles y la familia propietaria suele tener mayores rangos de edad, relaciones y antecedentes.-

Aquí el desafío es evitar que la empresa solo se vea como una fuente de recursos financieros y gestionar la complejidad de la familia y los accionistas, asegurando el compromiso de la familia con la empresa. También es interesante que definan el proceso de salida de todos aquellos accionistas que no desean trabajar en la empresa. Este tipo de empresa, está a cargo de la tercera generación.-

FIGURA 2



Adaptado de Evolución de la empresa familiar según recambio generacional. Niethardt, E. "Empresas de Familia. Rasgos y desafíos de las empresas familiares". Tomo 1(2012. Pág. 21). ED.Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. . Argentina.

2.2.4 Gestión de Empresas Familiares

Para gestionar una empresa familiar, se debe tener en cuenta algunos factores, a parte, de los ya tradicionales, como son la calidad, precios competitivos, mejor servicio, mejora continua, etc.-

2.2.4.1 Capital humano, financiero e intelectual

Las empresas familiares consiguen riquezas que por sí solas no se mantienen, por lo tanto, es importante una buena planificación para que esa fortuna no se diluya.-

Este tipo de empresas cuentan con tres tipos de capital:

- ✓ **Capital Humano:** La calidad de los individuos que la componen
- ✓ **Capital Intelectual:** el conocimiento que posee cada uno de sus miembros.-
- ✓ **Capital Financiero:** los bienes y recursos disponibles.-

Ante esta situación, la empresa debe decidir a qué tipo de capital le va a dar prioridad en la gestión. Si se inclina por el capital intelectual y humano, es muy probable que tenga mayores probabilidades de preservar y continuar con la empresa familiar, porque son las acciones y no las posesiones lo que determinan el éxito y continuidad de la misma.-

A pesar de lo descripto, muy pocas empresas familiares se enfocan en el capital humano e intelectual, muchas de ellas ni reconocen otras formas de capital, que no sea el financiero.-

Es así, que la falta de reconocimiento, y evaluación del capital humano e intelectual, puede ser causal de no continuidad de la misma.-

Si relacionamos los tres capitales, es importante destacar que el capital financiero es necesario para promover el crecimiento del capital Humano e intelectual a través de la capacitación y la educación.-

2.2.4.2 Compromiso compartido

En las empresas familiares, una cuestión importante para desarrollar la visión de futuro compartida y el plan de continuidad de las mismas, es el compromiso compartido, el cual incluye valores, metas y prioridades del grupo, los aportes que puedan realizar a la empresa y las necesidades que ésta pueda demandarle.-

A los fines de evaluar el compromiso de la familia, debemos tener en cuenta dos cuestiones:

Si la familia tiene interés en seguir siendo propietaria de la empresa, por las ventajas económicas y sociales que genera, y si la familia está capacitada y dispuesta a asumir el conjunto de responsabilidades que implica la propiedad de la empresa, a través de la participación activa en la dirección.

El compromiso se logra a través de varias reuniones, donde se exponen varios temas relacionados con valores, inversiones, metas

financieras, la propiedad, carreras profesionales de los miembros de la familia, entre otras.-

Es importante el compromiso, ya que es la base para lograr y mantener la armonía familiar.-

2.2.4.3 La confianza:

“Es la base de la unidad y el compromiso de una familia con su empresa familiar” (Niethardt, E. (2012, p.33) .Es un fenómeno complejo que está compuesto de tres componentes:

- ✓ **Competencia:** la confianza entre los familiares crece, cuando sus miembros tienen seguridad sobre sus habilidades y habilidades del otro para llevar la empresa adelante, de acuerdo a la responsabilidad que le fue asignada.-
- ✓ **Congruencia:** la confianza se incrementa cuando cada uno actúa de acuerdo a lo que dice y piensa.-
- ✓ **Comunicación:** es esencial aprender a transmitir ideas sentimientos de forma clara, coherente y oportuna, como así también, hablar y escuchar respetuosamente.

2.2.4.4 Fortalecimiento de los lazos: Los padres empresarios, son los responsables de transmitirle a sus hijos, que la empresa familiar es una de las oportunidades más fehacientes para desarrollarse en un ambiente de trabajo y afecto. Es importante, que cada uno de sus miembros aprenda a escuchar a los demás, para poder llegar a acuerdos mutuos, y conseguir las metas comunes.-

2.2.4.5 Trampas usuales a evitar:

- ✓ Confundir ser propietario con tener capacidad para dirigir
- ✓ Confundir los flujos de fondos económicos de la empresa con los de la familia
- ✓ Confundir lazos de afectos, con lazos contractuales.-
- ✓ Retrasar el proceso sucesorio innecesariamente.-
- ✓ Creer que se saben todo y que no cometen errores.-

2.2.4.6 Influencia de la Propiedad Emocional: La propiedad emocional, para Niethardt, (2012) es: “*el nexo entre la siguiente generación y la empresa familiar*” (p. 39). Es la responsable de crear compromiso económico y afectivo con la empresa familiar de una generación a otra. Para fomentarla es necesario que se desarrolle una cultura familiar, valores y orgullo empresario familiar desde muy jóvenes.-

2.2.4.7 Cultura Familia – Empresa: Al respecto Niethardt, (2012), determina que:

“La cultura de un grupo humano es su forma habitual y tradicional de pensar, sentir y reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presentan, es decir, el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales, que conforma los patrones de conducta de los miembros de ese grupo.” (p.39)

La cultura de una empresa se basa en las siguientes premisas:

- ✓ Toda cultura tiene valores que se relacionan con: la eficacia, el poder, el éxito, el dinero y el placer.-
- ✓ La cultura de una empresa es la que fundamenta su estrategia, sistema de dirección y estructura de responsabilidades. En las empresas familiares la cultura empresarial está muy marcada por las creencias y valores de la familia.-

Las empresas familiares tienen en su cultura dos características muy distintivas:

Flexibilidad: Les permite balancear las contradicciones que se manifiestan entre lo que es beneficioso para la familia y lo que es beneficioso para la empresa.-

Estabilidad: Los directivos perduran en sus cargos un tiempo bastante prolongado. Esta característica conjuntamente con la consistencia, marcan una cultura más fuerte y estable.

2.2.4.8 Favoritismo Familiar: Cuando en una empresa familiar se realiza la sucesión de una generación a otra, y sigue creciendo, es un gran logro.-

Esto lleva a generar estabilidad, longevidad y crecimiento de la empresa. Es muy común que quién ocupe altos cargos directivos, sean personas familiares. Esta situación puede generar efectos negativos:

- ✓ Desaliento o desilusión de los directivos no familiares, cuando ingresa un familiar inexperto o no calificado a ocupar cargos claves.-
- ✓ Limita el número de candidatos potenciales a ocupar cargos directivos
- ✓ Influye en la captación, sistema de retribución, desarrollo de la carrera y capacitación de los directivos no familiares.-

Estos efectos negativos, tienen soluciones positivas que se deberían implementar de forma anticipada:

- ✓ Que el familiar que ocupe el cargo directivo, tenga una experiencia previa en una empresa similar.-
- ✓ El fundador debería designar a un mentor quien se hará cargo en un futuro de la empresa.-
- ✓ Crear programas de entrenamiento para los jóvenes familiares que deseen incorporarse en un futuro a la empresa.-

2.2.4.9 Gestión de las relaciones y manejo de los conflictos: Para que la comunicación y las relaciones interpersonales sean exitosas, es necesario:

- ✓ Comprender y entender a los demás
- ✓ Comprenderse y entenderse a uno mismo
- ✓ Utilizar estos conocimientos en el manejo de las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia..-

Es importante que cada uno de los miembros de la familia, entienda su papel y lo que puede aportar a la empresa, se sienta valorado y reconocido.-

A medida que la familia crece, las distintas generaciones tienen valores, intereses, expectativas y metas diferentes, y comienzan a

generarse conflictos, los miembros de la familia se separan y empieza a flaquear la energía, objetivos y el compromiso con la continuidad de la empresa familiar.-

Para evitar conflictos y asegurar el futuro de la empresa, es importante crear un buen protocolo, que sea preparado, estudiado, discutido y hecho a la medida de la familia y de la empresa.-

2.3 Formas de gestión de una Empresa Familiar

De acuerdo a las características de la familia y al enfoque de negocio adoptado, se manifiestan cuatro estilos de gestión de empresas familiares que afectan su supervivencia y es un factor clave de éxito/fracaso.-

2.3.1 Decadente: Sus directivos tienen poco interés en el ámbito empresarial y en el familiar. Existe ausencia de compromiso y realizan ciertas actividades, como participación en fundaciones, entidades gremiales, que le permiten demostrar que pertenecen a un nivel socioeconómico alto. Estas características ocasionan que la empresa familiar fracase.-

2.3.2 De sustentabilidad dudosa: Centran su atención obsesivamente en los negocios y descuidan los temas relacionados con la familia. A los conflictos familiares se los desoye, minimiza y hasta se los ridiculiza. En conclusión, no se gestionan dichos conflictos. Este estilo de gestión genera problemas de gobernabilidad.-

2.3.3. Regresiva: Se priorizan los intereses de la familia en detrimento de los intereses empresariales. Los Directivos actúan con cierto nepotismo al emplear a familiares, sin tener en cuenta el nivel de conocimientos y competencias para ejecutar las tareas. No se le da importancia a la visión, misión y estrategias de la empresa familiar, afectando la supervivencia y su competitividad.-

2.3.4 Visionaria: Son aquellas que logran desarrollar simultáneamente las relaciones familiares y empresariales, a través de prácticas exitosas en los dos terrenos. Generan conciencia en sus integrantes de la importancia de la cultura del trabajo, y el autodesarrollo, como fundamentos de éxitos y de un modelo de

conocimiento basado en la adquisición de logros y nuevas capacidades. Este tipo de gestión, trata a todos los miembros de la organización por igual y cada uno ocupa el puesto de acuerdo a sus capacidades y competencias. Ejercen el liderazgo como un servicio.-

2.4 Estructura y formas de Gobierno

Para cualquier tipo de organización, que pretenda crecer y sobrevivir, independientemente de su tamaño, debe establecer una estructura de Gobierno. Para ello, es necesario determinar los roles que cada uno cumple como socio, trabajador, accionista o como miembro de la familia, como así también, reunirse periódicamente para planificar y controlar el cumplimiento de los objetivos.-

Si una empresa familiar, quiere ser gestionada profesionalmente, Santiago Antognolli (2012), determina:

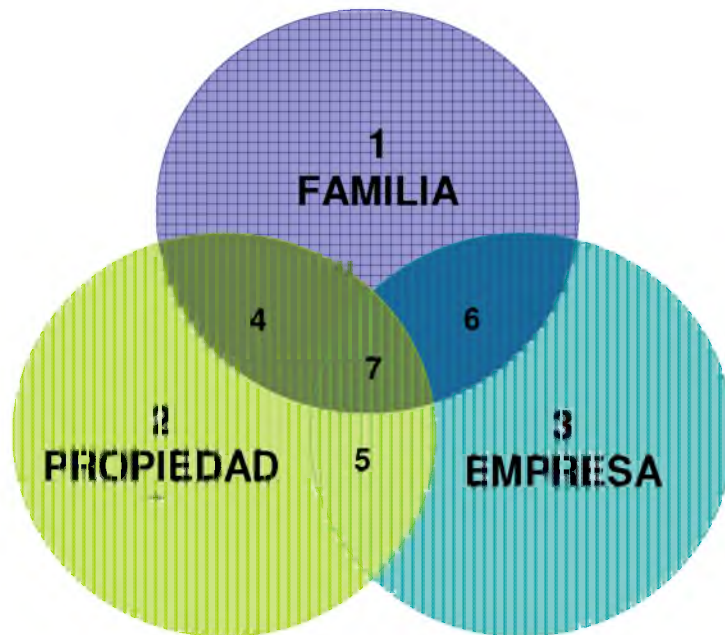
“Es necesario reunirse como accionistas, interactuando como socios (no como padres e hijos o primos y tíos); reunirse como gerentes, intercambiando ideas entre pares: gerente de producción, gerente de administración, jefe de ventas, etc; y reunirse como familia donde sí, efectivamente, los que se sientan alrededor de la mesa son padres e hijos o primos y tíos” (p.11)

Es imprescindible conocer el grado de evolución de la empresa para implementar los órganos de gobiernos apropiados y de esta forma, decidir eficientemente.

Una empresa familiar, es un sistema conformado por tres subsistemas, y cada uno de ellos tiene sus objetivos; por lo tanto, esta estructura es muy propensa a conflictos.-

Los órganos de gobierno deben estar bien diferenciados: uno para la gestión de la empresa, otro para el cuidado del patrimonio y uno para regular las relaciones de la familia

FIGURA 3

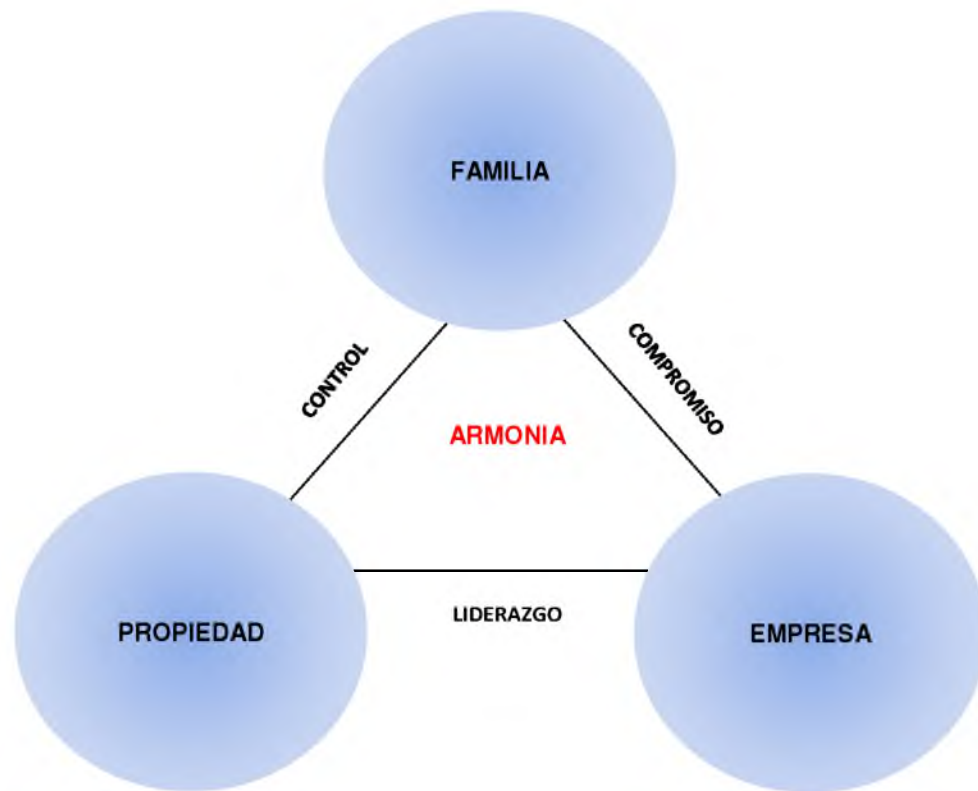


1. Familiares que no trabajan en la empresa ni son accionistas.-
2. Accionistas externos, que no son familiares ni trabajan en la empresa.-
3. Trabajadores de la empresa que no son familiares ni accionistas
4. Accionistas familiares que no trabajan en la empresa
5. Accionistas familiares que trabajan en la empresa
6. Familiares que trabajan en la empresa, pero no tienen parte en la propiedad.-
7. Familiares accionistas que trabajan en la empresa. Aquí está la mayoría de los empresarios familiares.-

Adaptado de Modelo desarrollado por los profesores John. A. Davis y Renato Taiguri en la Harvard Business University, 1982. de. "Empresas de Familia. Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno". por Antognolli, S. (2012. Pág.15) Tomo IV. ED.Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. . Argentina.

Para buscar el equilibrio entre los tres subsistemas, propiedad, familia y empresa, es fundamental implementar órganos de gobiernos apropiados para cada uno de ellos, que generen ámbitos para la comunicación y el cumplimiento de los objetivos.-

FIGURA 4



Adaptado de. "Empresas de Familia. Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno". Antognolli, S. (2012. Pág.15). Tomo IV .ED. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. . Argentina.

Una buena gobernabilidad, se logra a través de la determinación de reglas claras, y contribuyen a lograr una empresa más competitiva, con mayor compromiso y beneficios más sustentables.-

Los órganos para cada uno de los subsistemas son:

- ✓ **Asamblea Familiar:** Este órgano pertenece a la Familia. Aquí se reúnen todos los familiares trabajen o no en la empresa. Es una reunión formal informativa, no decisoria, que suele celebrarse una o dos veces al año Este órgano tiene dos objetivos:

1. Informar al restos de la familia, que se está haciendo, las decisiones que se están tomando, por qué y para qué.-

2. Educar a la familia entera sobre la cultura de la dirección, transmisión de valores y legar la propiedad emocional de la empresa

Este consejo permite que las nuevas generaciones se vayan empapando cómo es la forma de gestionar.-

- ✓ **Directorio o Alta Gerencia:** Es el órgano de gobierno de la empresa, Se reúnen todos los que tienen participación en la gestión, los responsables de cada área, sean o no familiares. Gestiona el día a día de la empresa para generar rentabilidad para los accionistas.-

Para llevar a cabo una gestión integrada de la empresa familiar se debe:

1. **Conocer y aceptar la visión establecida por los accionistas,** permite a la gerencia actuar dentro de una visión compartida.-
2. **Hacer un análisis de la situación estratégica,** que le permitirá crear una estrategia competitiva a través del análisis FODA.-
3. **Definir responsabilidades:** Es necesario que se establezcan las responsabilidades de los gerentes de cada área y que cada uno acuda a la reunión con los resultados de su gestión para que se evalúen si se los objetivos alcanzados son coincidentes con los establecidos.-
4. **Definir herramientas de control del negocio:** Es imprescindible verificar los números que está arrojando la empresa, para que el empresario pueda delegar y controlar.-
5. **Reunirse periódicamente:** En cada reunión se deben reevaluar las acciones que se ejecutaron y corregirlas o intensificarlas de ser necesario. Es importante hacer foco en los

resultados logrados por cada uno de los que gestionan la empresa, ya que se hace énfasis en el “qué hace”, en lugar del “cómo lo hace”.-

6. **Evaluar a los familiares que trabajan en la empresa:** Es conveniente hacer una evaluación semestral o anual para los miembros de la familia que participan en la gestión. Generalmente el modo de evaluación se define en el protocolo familiar, para evitar conflictos.-

- ✓ **Asamblea o Comité de accionistas:** es el órgano de gobierno de la propiedad. Está integrado por todos los propietarios de acciones, cuotas partes, según la forma legal de la empresa. Este comité define la visión y vela porque se mantenga y se incremente el patrimonio familiar. En éstas reuniones, se juntan los resultados de la empresa con sus accionistas, y se evalúa la gestión de cada gerente y la marcha del negocio en general.-

Los órganos de gobierno no son designaciones, son reuniones y funcionan si se reúnen y se toman decisiones que atienden a su ámbito.-

2.5 Inteligencia Emocional

Este campo de estudio surgió en los '90 contrapuesto al enfoque de inteligencias meramente cognitivas, sumando críticas a los detractores de los tests de inteligencia tradicionales.

En el mundo empresarial, cada día más, se impone el convencimiento de que quienes más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales, son aquellos que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia emocional.

La Inteligencia Emocional es entendida como un conjunto de habilidades que implican emociones.

El libro divulgativo sobre el tema, “La Práctica de la Inteligencia Emocional”, escrito por Daniel Goleman es publicado en 1995 y se convirtió de inmediato en un best- seller. La conclusión de Goleman es que, desde los puestos de trabajo más modestos hasta los de mayor responsabilidad, el factor

determinante de la excelencia en el desempeño laboral se debe, no al cociente intelectual, ni a la alta formación académica, ni a la gran pericia técnica, sino a la Inteligencia Emocional.

Es una manera de relacionarse con el mundo que valora primordialmente los sentimientos y abarca habilidades tales como el control de los impulsos, la motivación, el entusiasmo, la autoconciencia, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc.

El término inteligencia emocional se refiere, según define el mismo Goleman, a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de optimizar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Las habilidades de la Inteligencia Emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas. Muchas aptitudes son exclusivamente cognitivas (el razonamiento analítico, por ejemplo), mientras que otras combinan el pensamiento y la emoción; a éstas se las denomina “competencias emocionales”

Para una mejor comprensión de las competencias, es imprescindible conocer qué es una aptitud emocional, a la cual Goleman (1998) la define como *“capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”* (p.33)

Las capacidades de la inteligencia emocional son:

- **Independencia:** Cada persona le aporta a su trabajo una contribución única.-
- **Interdependencia:** Cada uno de los individuos depende de los demás.-
- **Jerarquización:** Todas las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente, es así que, para el autocontrol y la empatía es esencial la conciencia de uno mismo. Esta conjuntamente con el autocontrol, contribuyen a la motivación, y las cuatro capacidades juntas son importantes para desarrollar las habilidades sociales.-
- **Necesidad pero no suficiencia:** El hecho de que las personas posean inteligencia emocional, no es garantía de que desarrollen la totalidad de las competencias asociadas con ella.-

- **Genéricas:** Si bien todas las competencias son aplicables a la totalidad de los trabajos, cada profesión exige competencias diferentes.-

Es importante destacar que a medida que se asciende laboralmente dentro de una empresa, las competencias necesarias para el éxito varían.-

El autor ha considerado cinco competencias emocionales. Las mismas se clasifican a su vez, en dos grupos:

2.5.1 Competencia personal:

Son las que determinan el dominio de uno mismo, y comprende:

2.5.1.1 Conciencia de uno mismo: Frecuentemente los individuos están expuestos a tomar decisiones arriesgadas y las sensaciones viscerales o sentimientos son fundamentales tenerlas en cuenta porque nos brindan información muy importante. No obstante ello, también debemos valorar el aspecto analítico, ya que ambos son igualmente necesarios.-

La capacidad de percibir estas sensaciones o presentimientos, tienen su origen en una estructura en forma de almendra que se encuentra en nuestro cerebro y que se llama amígdala. Aquí se almacenan las emociones relacionadas con las experiencias, y éstas, en sus diferentes aspectos (sonidos, imágenes, memoria) se encuentran en el cerebro.-

La vida está impregnada de sentimientos (aspecto emocional), que determinan que es lo correcto e incorrecto, y también de pensamientos (aspecto racional) que apartan por completo de los estados de ánimo.-

A la hora de decidir el pensamiento y los sentimientos están indeliblemente unidos, ya que se albergan sentimientos sobre todo lo que se piensa, imagina, recuerda o hace.-

La conexión con los sentimientos es esencial porque brinda información que es vital para navegar a través de la vida.-

Otro factor, es la intuición, según un empresario de éxito, citado en el libro de Goleman (1998): *“es un análisis lógico, que se efectúa a nivel inconsciente, en el que, de algún modo, el cerebro calibra todas las posibilidades hasta dar con una decisión ponderada que nos permite determinar la acción más correcta”.* (p.61)

Los recuerdos emocionales, están almacenados internamente y la intuición, conjuntamente con las sensaciones viscerales, permite tener la capacidad de captar los mensajes que de allí proceden, es una habilidad que se asienta en la conciencia de uno mismo, es una facultad clave en tres competencias emocionales:

2.5.1.2 Conciencia Emocional: La capacidad de reconocer la forma en que las emociones afectan las acciones, y la capacidad de utilizar los valores como guías para la toma de decisiones, es una competencia fundamental y es una guía que permite sintonizar adecuadamente con el desempeño de cualquier trabajo, , controlar los sentimientos conflictivos, capacidad de motivación, saber captar los sentimientos de los demás.-

La conciencia emocional comienza teniendo contacto con el flujo de sentimientos que tenemos a diario y reconoce que esas emociones afectan continuamente los pensamientos, acciones, y percepciones.-

Las personas que tienen desarrollada esta competencia, son conscientes en todo momento de sus emociones, la manera en que las afectan físicamente y son capaces de demostrar sus sentimientos sin dejar de ser correctos socialmente.-

La conciencia de uno mismo, podemos afirmar, que es una brújula interna que permite armonizar las decisiones con los valores más profundos.-

2.5.1.3 Valoración adecuada de uno mismo: Es reconocer las fortalezas y debilidades propias y detectar aquellos puntos por mejorar, y la capacidad de aprender de las experiencias.-

En el mundo empresarial, más precisamente aquellos que ocupan cargos privilegiados, el esfuerzo competitivo que realizan por estar allí, muchas veces no les permiten reconocer sus propios errores, y esta tendencia hacia la negación, se puede ver como una estrategia emocionalmente cómoda que los protege del sufrimiento que les puede ocasionar reconocer sus verdades más crueles, una actitud defensiva, que distorsiona la realidad emocional.-

Cada vez que un individuo se comporta de esta manera, y no da lugar al re aprendizaje constructivo, expresa la existencia de puntos ciegos, tales como:

- ✓ Ambición ciega
- ✓ Objetivos poco realistas
- ✓ Esfuerzo desmedido
- ✓ Intromisión
- ✓ Sed de poder
- ✓ Necesidad insaciable de reconocimiento
- ✓ Preocupación por las apariencias
- ✓ Necesidad de parecer perfectos

La función de estos puntos ciegos es impedir que las personas lleguen a conocerse a sí mismas, puesto que tienen que reconocer algo que no están dispuestos a admitir.-

La conciencia de sí mismo, es una herramienta muy valiosa para el cambio, especialmente cuando la necesidad de cambio es coincidente con sus propias metas personales, con su misión, con sus valores, entre lo que se incluye la creencia de que intentar mejorar es algo positivo.-

2.5.1.4 Confianza en uno mismo: Es tener coraje, que deriva de la certeza en las capacidades, valores y objetivos propios. Esta competencia proporciona la suficiente seguridad para asumir el papel de un líder.-

El exceso o disminución de confianza tiene aspectos negativos, en el primer caso, la persona puede parecer arrogante

y en el segundo, inoperante, inseguro impotente. Por lo expuesto, la confianza debe estar en armonía con la realidad.-

Las personas que confían en sí mismas, inspiran carisma y seguridad en quienes las rodean, son capaces de asumir nuevos desafíos y de dominar nuevas tareas. Esta percepción de su fortaleza interna les permite justificar perfectamente sus decisiones y acciones, y de permanecer inmóviles ante posibles oposiciones.-

La confianza en sí mismo, se encuentra ligada a la auto eficacia, que es el juicio positivo de la capacidad de actuar, pero no basta con la capacidad de garantizar un desempeño brillante, sino que se debe crecer en ella para obtener el máximo beneficio. Esto genera una mayor motivación a trabajar más duro y por más tiempo y a ser perseverantes más allá de las adversidades.-

Lo anteriormente descrito, permite determinar que ésta competencia presenta dos cualidades que son:

- ✓ La idea de que la persona se puede salir de las reglas y procedimientos usuales y,
- ✓ El hecho de que tenga el valor para hacerlo.-

2.5.1.5 Autorregulación: Se relaciona con la capacidad de disminuir el estrés o sofocar los impulsos, como así también la capacidad de que la persona se provoque una emoción.-

Esta competencia se demuestra a nivel laboral, cuando un jefe da una orden, obliga a los trabajadores a mostrar una determinada emoción, realizan un esfuerzo emocional, se enajenan sus propios sentimientos, y este esfuerzo genera un costo, que para poder determinarlo es necesario conocer el grado de identificación del empleado con el trabajo.-

La autorregulación, que es la capacidad que tiene una persona de controlar sus impulsos y sentimientos colectivos, depende del trabajo combinado que realizan los centros emocionales con los ejecutivos, situados en la región pre frontal.-

Existen dos habilidades que son: el control de impulsos y la capacidad de hacer frente a los contratiempos y que son el núcleo de éstas cinco competencias, relacionadas con la autorregulación:

✓ **Autocontrol:** Es la ausencia de explosiones emocionales, y los estados de ánimos de una persona influye poderosamente sobre sus pensamientos, percepciones y memoria. Una persona que es auto controlada, se manifiesta de la siguiente forma:

- ❖ No se deja llevar por el estrés.-
- ❖ Se relaciona con personas enojadas y no se enfada.-
- ❖ Menor tendencia a la depresión.-
- ❖ Distribuye su tiempo eficazmente.-

A nivel laboral, el empleado es responsable pura y exclusivamente de controlar su estado mental. Esta capacidad de autoconocimiento, le permite ser consciente de los sentimientos que bullen en su interior y es muy positivo para la salud, porque controla el estrés. La claridad emocional es muy importante porque permite tener bajo control los estados de ánimo negativos.-

✓ **Confiabilidad e Integridad:** La credibilidad se asienta sobre la integridad.-

Una persona es confiable cuando permite que otras conozcan sus valores, intenciones, principios, sentimientos y actúa en consonancia con ellos.-

Según Goleman (1998): La integridad “*es la expresión abierta, sincera y coherente*” (p.107), e involucra responsabilidad, que se demuestra con puntualidad, precisión, autodisciplina, y cumplimiento de las obligaciones. Las personas responsables son muy autoexigentes y generalmente muy críticas con los demás.-

- ✓ **Adaptabilidad e Innovación:** Para responder rápidamente a los cambios, una persona debe ser flexible y permanecer abierto a nuevas ideas y enfoques.-

Es necesario que en una empresa, sus directivos tengan competencias emocionales para poder reaccionar y superar cualquier situación que coloque en peligro la supervivencia de la empresa. Sin embargo, es muy común la inercia organizacional, que es la interpretación errónea de los signos que presagian los cambios, a sabiendas que éstos son evidentes.-

El proceso típico de adaptación al cambio, comienza con la negación de los hechos, prosigue con la adaptación y termina desencadenándose con una corriente de ansiedad. Goleman (1998) comenta al respecto:

“Cualquier organización que quiera reinventarse a sí misma deberá cuestionar seriamente sus presupuestos, perspectivas, estrategias y hasta su misma identidad, algo que resulta sumamente complicado, dado el apego emocional que tienen las personas por los elementos que habitualmente componen su vida laboral “ (p.114)

Para sobrevivir al cambio, es necesario que los individuos cuenten con ciertos requisitos emocionales:

- ❖ **Capacidad de adaptación**
- ❖ **Flexibilidad**
- ❖ **Fortaleza emocional.** Es permanecer en calma ante lo inesperado.-
- ❖ **Confianza en sí mismo:** Seguridad para ajustarse a lo nuevo o lo desconocido.-
- ❖ **Innovación:** Para llegar a una solución original, es primordial que las personas permanezcan abiertas a ideas arriesgadas y cuenten con el valor para ejecutarlas.-

La creatividad y originalidad, son características de las personas laboralmente innovadores. Por el contrario, las personas que carecen de innovación, según Goleman (1998):

“Adolecen de una visión de conjunto y se pierden en los detalles y, en consecuencia, afrontan los problemas complejos con lentitud. Su miedo al riesgo, les hace huir de las novedades y, de este modo, cuando tratan de aportar alguna solución, no suelen comprender que lo que funcionaba en el pasado no siempre es la respuesta más adecuada para el porvenir “. (p.117)

Las mentes innovadoras, se encuentran sometidas a una tensión natural entre el impulso creativo y el autocontrol, éste último, en el sentido de la capacidad de abstenerse a las reglas.-

Desarrollar ideas innovadoras y asumir riesgos son esenciales para alentar el espíritu emprendedor.

También se necesita tener competencias emocionales como confianza, iniciativa, perseverancia y autorregulación, para ejecutar un acto creativo. Este atraviesa por cuatro momentos básicos:

- ❖ Preparación
- ❖ Incubación
- ❖ Brainstorming
- ❖ Iluminación
- ❖ Ejecución

Todas aquellas personas que hacen realidad lo que han inventado, tienen un alto nivel de inteligencia emocional, y son conscientes que para llevar a cabo sus ideas necesitan desarrollar varios factores

humanos, como comunicarse con otras personas, convencerlas, resolver el problema y colaborar.-
Actualmente es indispensable una mayor inteligencia emocional para conocer a quién y cómo pueden aportar ideas relevantes para lograr una empresa más competitiva.-
En el mundo laboral actual, para adaptarse a la realidad, se requiere de una creatividad colectiva, que consiste en aceptar las incertidumbres sin importar el nivel o puesto que ocupa la persona en la empresa, es así que, una empresa menos rígida, más flexible, autónoma con sus empleados, abierta a la información, que trabaja en equipo, alienta a desarrollar la creatividad de sus empleados.-

2.5.1.6 Motivación: Para que una persona se encuentre satisfecha con su trabajo y haga las cosas lo mejor que puede, no tiene que ver con el tipo de actividad que realiza, sino con su estado mental, el cual se pone en marcha cuando está activa, un estado denominado flujo, que lo impulsa a hacer las cosas lo mejor posible.-

Al movilizar todas las habilidades para ejecutar una tarea que fascina, allí es donde aparece el flujo, que es, en sí mismo, un placer.-

Cuando una persona está en estado de flujo, se pone en marcha su motivación. Lo que motiva no siempre es el aspecto económico, sino cuando se hace lo que apasiona y se disfruta de ello.-

Aquí tienen un papel muy importante las emociones, que son las que ayudan a alcanzar los objetivos, movilizan las energías y los motivos a su vez impulsan las percepciones y modelan las acciones. Según afirma Goleman (1998), *“Un gran trabajo se asienta en una gran emoción”* (p.125)

El trabajo se considera que es el ambiente donde las personas tienen la oportunidad de acceder al estado de flujo. Aquellas personas que realizan tareas desafiantes y más complejas y las abordan de un modo más flexible, son los que tienen mayores probabilidades de entrar en este estado.-

El estado de flujo permite que una persona se encuentre presente psicológicamente en su puesto de trabajo y es importante porque permite que se conecte con quienes lo rodean y las necesidades de la situación, como así también adecuarse más fácil a las necesidades reales.-

Este estado, permite que las personas mejoren por dos razones:

- ✓ Porque aprenden más y mejor cuando están implicadas en el trabajo que están ejecutando.-
- ✓ Porque cuanto más ejercita una tarea, mejor es el desempeño.-

Esta situación genera un estado de motivación continua, que le permite acceder a desafíos más complicados.-

Los individuos que se encuentran motivados por alcanzar determinados objetivos, encuentran la forma de hacer las cosas, de ser innovadores, emprendedores y de lograr alguna ventaja competitiva.-

Motivación de logro: Implica esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

El éxito exige motivación de logro. La gente que posee esta competencia, son más comunicativos, asumen desafíos difíciles pero controlables, alientan las innovaciones, apoyan las ideas de los demás, presentan objetivos interesantes y buscan continuamente conocer su nivel de desempeño.-

Para que la persona obtenga éxito en una iniciativa, es necesario que se sienta bien, asuma riesgos y sea consciente del grado de complejidad.-

Aquellas empresas, donde sus supervisores, tienen baja motivación de logro, se observan metas poco definidas, las personas no saben exactamente el grado de responsabilidad que tienen, sus límites y objetivos. De acuerdo a ello, no existe retroalimentación a sus empleados sobre lo que se espera de ellos o del modo en que están actuando. .-

Compromiso: Consiste en sintonizar los objetivos personales con los de la organización, y esto genera un compromiso emocional muy fuerte. Incluso, aquellos empleados que están inspirados por una meta común, muestran un nivel de compromiso mayor que la recompensa económica.-

Es importante destacar, que las empresas que no cuentan con una misión explícita, brindan pocas oportunidades de compromiso, porque los empleados no conocen claramente los valores de ésta.-

Uno de los elementos fundamentales del compromiso es la conciencia de uno mismo, es así, que cuando una persona conoce sus valores y objetivos, tiene la sensación de que los mismos se ajustan a los de la organización y el compromiso surge de manera espontánea y firme. También es importante destacar que las personas comprometidas crecen más rápidamente ante los desafíos y las presiones.-

Las empresas deben apoyar a sus trabajadores y tratarlos con respeto y justicia, para lograr el compromiso de estos, cuanto mayor sea el apoyo mayor será la confianza, fidelidad y lealtad que estos demuestran hacia la organización.-

La falta de compromiso surge cuando la gente se encuentra mal retribuida, explotada, aislada o desconectada de las decisiones que recaen sobre su trabajo. Esto ocasiona, personas insatisfechas y

que utilicen los recursos de la empresa para beneficio propio.-

Optimismo: Se puede definir como la persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos. Las personas optimistas, valoran los contratiempos de un modo realista y asumen su responsabilidad en ellos, y en caso de que fracasen, lo consideran como una oportunidad de mejorar en el futuro.- El optimismo está relacionado íntimamente con la esperanza, que nos determina los pasos a seguir para alcanzar un objetivo y disponer de la energía necesaria para ello. Se puede afirmar entonces que la esperanza es una fuerza motivadora y es fundamental para que la gente asuma un trabajo duro y haga de su optimismo una estrategia laboral sumamente provechosa.-

2.5.2 Competencia social

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás

2.5.2.1 Empatía: Es la capacidad de contemplar una determinada situación desde el punto de vista de los demás y ayudarlos a cumplir sus objetivos. Para lograr esto, es necesario conocer primeramente las necesidades de las personas. La empatía puede asumir varias formas, y en una empresa se percibe cuando tiene visión realista y exacta de sus empleados, competidores, clientes, accionistas, situación del mercado. Tener la capacidad de conocer la realidad desde la vista de los demás y comprender cuáles son sus respuestas ante las acciones de la empresa, brinda una serie de datos esenciales para una gestión eficaz.

Goleman (1998) define que: *“La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo, y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación, exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol” (p.153)*

La empatía podemos afirmar que es el radar social de una persona, y puede asumir diferentes grados que van desde captar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas hasta percibir y responder a sentimientos inexplicables y sus preocupaciones, como así también comprender los problemas que se pueden ocultar detrás de otros sentimientos.-

Las diferencias en el grado de dominio de las habilidades de un individuo sobre la que descansa su conciencia social determinan las diferencias en las competencias laborales que dependen de la empatía. Entre ellas se destacan:

- ✓ **Compromiso de los demás:** Es percibir los sentimientos y puntos de vistas de los demás e interesarse por sus preocupaciones.

La empatía es una brújula emocional que ayuda a gestionar y desempeñar mejor el trabajo, y es fundamental para el logro de la excelencia, en todos aquellos casos en que se necesita una lectura exacta de los sentimientos de los demás.-

En una empresa, es necesario empatizar con los clientes para poder conocer las necesidades del mercado y poder desarrollar un producto que satisfaga sus necesidades.-

A parte de empatizar con el cliente, se necesita escucharlo, es un factor fundamental de la empatía. Los jefes de una empresa deben desarrollar esta

competencia a la perfección y para ello deben mantener una política de puertas abiertas. Y no se trata solo de escuchar, sino que deben comprender lo que han oído y actuar en consecuencia de ello, aún en situaciones que generen cambios.-

En las organizaciones, también existe una empatía según la cual las personas con menor poder deben darse cuenta de quienes ostentan el poder, pero éstos no están obligados a realizar lo mismo con sus subordinados. Esta falta de empatía, es una de las formas tácitas de demostrar la autoridad de quienes tienen poder.-

- ✓ **Desarrollo de los demás:** Es una de las competencias esenciales de los directivos de una empresa, que consiste en darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarlos a fomentar sus habilidades.

Los trabajadores muestran lealtad y satisfacción con su trabajo e incrementan su rendimiento con la formación y tutoría, éstas también promueven ascensos, aumentos de salarios y disminuyen la migración laboral.-

Para que ésta formación sea exitosa se necesita que la relación con los trabajadores sea abierta y sincera. Además es de suma importancia el feedback que reciben los empleados de sus ejecutivos, ya que éstos le ayudan a mejorar su desempeño laboral indicándoles las habilidades a desarrollar. Aquí es esencial la confianza que inspira el formador.-

Las personas con iniciativas, son capaces de generar sus propias metas y medir su desempeño, es una forma de promover la esperanza positiva.-

- ✓ **Orientación hacia el servicio:** Según Goleman (1998) es “*anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes*” (p.171)

Para poder ayudar a los clientes, es necesario conocerlos y ello implica conocer sus gustos, observar cómo se visten y que partes le desagradan de su cuerpo. Este modelo va mucho más allá de la prestación de servicio o la venta de un producto.-

En el mundo actual, todos tienen un cliente, llámese amigo, colega, compañero de trabajo, que requiere ayuda y las personas que tienen orientación hacia el servicio, no tienen problemas en dejar sus cosas para ayudar a un cliente a lograr lo que desea.-

El servicio al cliente es primordial para desarrollar una relación sólida, donde este se sienta respetado y pueda ver en la otra persona una fuente fiable de información. Para conocer sus necesidades hay que establecer un clima emocional amistoso.-

- ✓ **Aprovechamiento de la diversidad:** Las personas deben sentir que pertenecen a la empresa, que son aceptadas, valoradas y que disponen de las habilidades necesarias para prosperar y tener éxito.-

Existen diferentes estereotipos amenazadores que influyen sobre las personas que las hacen más vulnerables, y ponen en tela de juicio sus talentos, capacidades, habilidades, ocasionando una pérdida de confianza en sí mismo.-

Aprovechar la diversidad es una competencia esencial, que permite alcanzar el éxito a través del apoyo en quienes son diferentes.-

Los estereotipos y los prejuicios en las relaciones laborales imponen distorsiones, y las personas

deben concientizarse de esa diversidad. Los jefes deben tener la capacidad de interpretar correctamente a los demás, sin caer en la distorsión emocional que provocan los estereotipos, de lo contrario, la falta de empatía ocasiona que la gente se incomode y cree una distancia emocional.-

El aprovechamiento de la diversidad, descansa sobre tres habilidades: Estar a gusto con las personas diferentes, apreciar las particularidades de los demás y no desaprovechar ninguna oportunidad que pueda brindar esta situación.-

El objetivo de la diversidad laboral es lograr una cartera más amplia de clientes.-

Las personas diferentes aportan a la empresa, diversas perspectivas y conocimientos importantes y competitivos, sobre diseño de un proceso, planificación de tareas, comunicación de ideas, formación de equipos de trabajo eficaces.-

- ✓ **Conciencia política:** Es la capacidad de interpretar las corrientes emocionales y las relaciones de poder subyacentes en un grupo, de modo que todas las personas incrementen su esfera, independientemente de su rol profesional.

Las personas que poseen una red de relaciones amplia, suelen saber lo que está ocurriendo, esta inteligencia social, incluye realidades superiores que pueden afectar a la organización.-

En una empresa, el desarrollo de ésta competencia emocional, distingue los jefes de los directivos superiores, y les permite interpretar mejor la realidades y responder a ellas, de manera objetiva. Esta competencia se construye con autocontrol y

empatía emocional, que permite ver más allá del punto de vista propio.-

También es necesario destacar, que los directivos de una organización deben desarrollar empatía organizativa, que consiste en establecer contacto con el clima y la política de la empresa.-

2.5.2.2 Habilidades sociales: Las emociones son mensajes que transmiten información sobre lo que un individuo debe atender y en qué momento debe actuar. Son un tipo de comunicación muy eficaz y contagiosa.-

Influir positiva o negativamente en el estado de ánimo de otra persona es algo natural, un intercambio emocional que es parte de la economía interpersonal invisible que subyace a toda interacción humana.-

Los sentimientos positivos alientan a la cooperación, colaboración, equidad, y el rendimiento del todo el grupo humano, demostrando ser más eficaces y distribuyendo mejor sus beneficios.-

Los factores emocionales, en el mundo laboral, son importantes, y la competencia emocional exige la capacidad de aprovechar esas corrientes emocionales subyacentes, sin verse arrastrados por ellas.-

La habilidad social de mover de manera adecuada las emociones de los demás, requiere de varias competencias:

- ✓ **Influencia:** Para Goleman (1998) *“La gente experta en el arte de la influencia es capaz de sentir las reacciones de quienes escuchan su mensaje e incluso de anticiparse a ellas y puede conducir a alguien hacia la meta deseada”* (p.190)

Aquellas personas que mejor realizan su trabajo, tienen muy desarrollada esta competencia emocional.-

El arte de la influencia, posee dos estrategias que son: Captar la atención y despertar la emoción de los demás, a través de acciones contundentes.

No obstante ello, es necesaria la empatía, porque las personas deben impactar positivamente en los demás, pero primero deben conocer qué es lo que sienten los demás y tratar de comprender su punto de vista.-

El primer paso que conduce a la influencia es el establecimiento del rapport, que consiste en comunicar la simpatía que se siente por los demás y lograr que ellos lo acepten como sincera. A partir de ello, lo que se busca es persuadir a partir de identificar un factor común que sirva de vínculo entre las personas.-

Para favorecer los cambios que se presentan en una empresa, la misma se puede servir de la red de influencia que poseen los líderes, a quienes todos conocen, respetan y quieren.-

Aquellas personas que no logran conectarse emocionalmente con los demás tienen un nivel bajo de influencia, carecen de los medios suficientes para transmitir el mensaje.-

El poder de la influencia es social y coincide con las metas colectivas y es totalmente ajeno a los logros individuales.-

- ✓ **Comunicación:** Es escuchar abiertamente y saber emitir mensajes claros y convincentes.-

Una comunicación abierta, permite conocer lo mejor de las personas. En una empresa una

comunicación fluida, ocasiona que los empleados sean más creativos, den toda su energía y lo mejor de sí mismos.-

Para ser un buen comunicador, primero se debe desarrollar el arte de escuchar, es decir formular las preguntas apropiadas, buscar sugerencias, no interrumpir y permanecer receptivo, como así también resulta esencial controlar el propio estado de ánimo, y permanecer en calma, para lograr una interacción fluida con los demás, dejando de lado las preocupaciones propias.-

- ✓ **Manejo de los Conflictos:** Es la capacidad para reconocer el modo en que se crean los problemas y saber dar los pasos necesarios para lograr la calma.

Para ello es esencial la empatía y el arte de escuchar.-

Para alcanzar el éxito, Goleman (1998) sostiene que es fundamental saber interpretar los sentimientos de la oposición en el momento de la negociación. *“Los buenos negociadores saben percibir y conceder fácilmente los puntos que más importan a la otra parte, al tiempo que presionan para conseguir aquellos otros que no se hallan tan cargados emocionalmente” (p.202)*

Este tipo de personas son esenciales en cualquier empresa, ya que tienen la capacidad de reconocer que el problema es mutuo y buscar una solución que beneficie a ambas partes.-

Existen tres estrategias de negociación:

- Resolución de conflictos:
- Compromiso
- Imposición

- ✓ **Liderazgo:** Se puede definir como la habilidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.-

El líder tiene la capacidad de captar los sentimientos no expresados y articularlos en beneficio del equipo de trabajo, demostrando a sus interlocutores que han sido adecuadamente comprendidos. A parte, tiene la virtud de empujar a un grupo en la misma dirección y es esencial para el clima emocional de la empresa.-

Los empleados prestan mucha atención al líder, e incluso tienden a imitarlo, por lo tanto, es de destacar que un cambio en el tono de voz, o en el estado de ánimo del líder impacta directamente en el grupo. Es así, que cuando el líder emana energía positiva, esto se impregna en el grupo que dirige y ocasiona que sus integrantes sean más útiles, positivos y cooperativos.-

El carisma es un factor esencial, ya que un buen líder debe tener experiencia clara de las emociones, capacidad de expresar esas emociones convincentemente desde lo más profundo de su corazón y ser más emisor de emociones que receptor. Se comunican con la voz, los gestos, la expresión facial, lo que les permite inspirar, convencer y movilizar a los demás.-

La tarea de un líder requiere un amplio abanico de habilidades personales: Motivación de logro, confianza en sí mismo, y compromiso, y de habilidades sociales: influencia, empatía y conciencia política. También se requieren competencias cognitivas, ya que deben pensar estratégicamente, recabando la mayor información posible, y utilizando poderosamente el pensamiento conceptual.-

La persona que ejerce el liderazgo, debe tener la capacidad de decir “no” de un modo claro y rotundo cuando la situación lo amerite, como así también, debe no pasar por alto los fracasos y errores, y aprovechar la ocasión para brindar feedback.-

- ✓ **Catalizadores del cambio:** Son las personas que se encargan de iniciar o dirigir los cambios. Poseen un alto nivel de influencia, compromiso, iniciativa, motivación y optimismo, y toman al cambio como una misión, no como un trabajo.-

El liderazgo transformacional, no es el estilo habitual, sino que exige un líder que movilice a sus colaboradores, lo inspiren y se sienten emocional e intelectualmente estimulado. Es intuitivo y alienta a otros a que lo sigan, y fomenta sus relaciones con los subordinados.-

Este liderazgo, para Goleman (1998) *“promueve un cambio orgánico alentando directamente las emociones y apelando a la sensación de valor y sentido de cada persona”* (p.202)

Existen dos factores, la motivación y la inspiración, que satisfacen necesidades humanas básicas, la sensación de logro, de pertenencia, de controlar la propia vida y la capacidad de hacer realidad los propios ideales. Estos sentimientos despiertan en la gente su respuesta más poderosa.-

- ✓ **Colaboración y cooperación:** Consiste en ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.-

Aquellos grupos que se divierten juntos, comparten buenos momentos, disponen de un capital emocional suficiente no sólo para los buenos momentos, sino también para afrontar los malos.-

Los vínculos emocionales promueven el buen funcionamiento del grupo, la eficacia del mismo, que su moral permanezca elevada y subsista en situaciones de presión extrema.-

Existe una relación de interdependencia entre los jefes y sus subordinados, ya que éstos tienen el poder de hacerlos parecer eficaces o ineptos ante sus superiores, y a su vez, los subordinados dependen de sus jefes, ya que ellos determinan ascensos, incrementos de sueldos, o la estabilidad laboral. Si esta relación funciona emocionalmente bien, el resultado es brillante.-

- ✓ **Habilidades de equipo:** Un equipo debe ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.-

En el mundo laboral, los equipos existen en todas partes y los trabajadores se reúnen en grupos para coordinar sus esfuerzos laborales en post de conseguir un objetivo determinado.-

Trabajar en equipo genera varias ventajas, tanto en el orden individual como colectivo. En el primer caso, formar parte de un grupo permite desarrollar autonomía y cooperación, y a la vez les permite disfrutar más de su trabajo, y en el segundo, el buen funcionamiento del equipo, incrementa la productividad, disminuye el ausentismo y el trasiego.-

Un equipo fuerte, autogestionado, con ideas claras en relación a sus objetivos, criterios de

rendimientos elevados y sensación clara de lo que tienen que hacer, confían más en sus compañeros que en la empresas o sus directivos.-

El núcleo de la consolidación y del liderazgo de los equipos, radica en la capacidad de conseguir que todos sus miembros disfruten de lo que hacen.

La motivación de logro del equipo, es una combinación entre el impulso competitivo compartido, los fuertes vínculos sociales y la confianza en las habilidades de los demás, lo que se resume en equipos divertidos, concentrados, amables y seguros de sí mismos. Las personas que forman parte de estos equipos son competentes e imparciales a la hora de ocupar el puesto que mejor se adecúe a sus posibilidades.-

Las personas que lideran grupos de trabajo, tienen la capacidad de fraguar visiones movilizadoras, concebir un negocio de forma atractivo, y de exponerlo de una manera empática y simple que entusiasma a otras personas y las agrupa en torno a un proyecto común. Cada vez que la gente trabaja para conseguir un objetivo compartido, se conocen las habilidades del equipo.-

Un reto esencial de los Directivos de las empresas, consiste en lograr que los líderes de las diversas unidades de negocio de la empresa, colaboren entre ellos.-

La inteligencia emocional, juega un rol muy importante para que la calidad de los grupos sea excelente, y el factor esencial de los equipos eficaces son sus competencias emocionales. entre ellas encontramos:

- Empatía.-
- Cooperación y unificación de los esfuerzos.-

- Comunicación abierta, explicación de normas y expectativas.-
- Adecuada motivación de logro
- Autoconciencia que permite evaluar debilidades y fortalezas del equipo
- Confianza en el equipo
- Estimulación de la iniciativa y mantenimiento de la actitud positiva que aliente a la resolución de conflictos
- Flexibilidad
- Conciencia de la organización
- Establecimientos de vínculos con otros equipos

Aquellos equipos que tienen una elevada competencia cognitiva, la capacidad de asumir las perspectivas diferentes y la adecuada experiencia práctica, son los que toman las decisiones más cualificadas. No obstante, existen en ellos discusiones intelectuales, para mejorar la calidad de las decisiones. Para esto se necesita que el equipo tenga desarrolladas competencias emocionales tales como la conciencia de uno mismo, la empatía y la comunicación.-

Cada miembro de un equipo aporta habilidades únicas, ya sean de carácter técnico, emocional o social. Cuanto mayor sea la diversidad de las capacidades que cada uno aporta al grupo, más flexible es el mismo para afrontar las exigencias que conllevan los diversos cambios.-

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los Álamos, es una empresa familiar del tipo Dueño- Gerente, que está atravesando un cambio organizacional, se está traspasando el mando a uno de los hijos, lo que hace que se convierta en una empresa familiar del tipo Sociedad de Hermanos.-

Este cambio, se generó, a causa de una crisis de liderazgo, que se desató cuando la empresa fue creciendo. Al fundador se le imposibilitaba la relación directa con sus subordinados, las decisiones no eran acertadas, lo que ocasionaba falta de eficiencia.-

La delegación de la autoridad de la primera generación a la segunda al no estar planificada desencadenó a su vez una crisis a nivel familiar que impactó directamente en la empresa.-

Este cambio se produce, porque la dirección de la empresa pasa al hijo menor de la familia, quien carece de capacidad profesional, posee poca experiencia empresarial y no tiene una visión sistémica de la organización, porque las decisiones se siguen tomando de acuerdo al problema a resolver en cada área o departamento, sin importar como influye en el resto de la empresa familiar.-

Si bien, ya hace algo más de 2 años de este traspaso, hoy el fundador aún sigue participando en algunas decisiones, lo que ocasiona en muchas situaciones una confrontación de intereses, que influye directamente en los empleados.-

Si tomamos en cuenta el análisis DAFO, detallado en el capítulo I, se puede observar que el mayor problema de esta empresa familiar es la falta de comunicación en todos los niveles de la misma, ya que es esencial transmitir en forma clara y oportuna lo que se piensa.-

Desde la faz directiva, no hay conciencia de la importancia que implica establecer una misión, visión y objetivos a nivel empresarial, comprenderlos y comunicarlos fehacientemente interna y externamente.-

Todo ello desencadena en una falta de visión compartida, los miembros de la empresa no saben cuál es la imagen que se quiere para un futuro, y

existe una distancia considerable entre los objetivos personales y los organizacionales, y no permite que cada uno aporte lo mejor de sí mismo, ni tampoco se desarrolle dentro de la empresa.-

No obstante ello, es de vital importancia que los directivos se conozcan a sí mismo, reconociendo sus fortalezas, debilidades, sus errores y que tengan la capacidad de aprender de sus experiencias.-

Como se describía en párrafos anteriores, al ser parcial el traspaso de una generación a otra, se produce una disparidad de decisiones, que ocasiona inseguridad y falta de confianza en la patronal de parte de sus empleados. Esta situación de desconfianza puede ocasionar un grado de estrés importante, un nivel de desmotivación muy alto, falta de iniciativa y una actitud muy introvertida.-

Al no existir metas bien definidas, los empleados de los distintos departamentos, no se interesan por presentar ideas innovadoras, conocer su desempeño, y no existe un nivel de compromiso emocional porque se desconocen los valores de la empresa familiar bajo estudio y no participan en las decisiones que recaen sobre su trabajo. Todo ello, genera personas poco optimistas.-

Desde el punto de vista de las competencias sociales, no existe un nivel óptimo de empatía. Observamos que los directivos desconocen los objetivos y necesidades de sus empleados, le imponen decisiones sin pedirles opinión alguna, demostrando el poder que se tiene sobre ellos. Esta situación, no permite que los empleados se desarrollen, demuestren sus habilidades, y generen una ventaja competitiva para la empresa, obteniendo mayores beneficios y siendo más eficaces.-

Los directivos no presentan un nivel de comunicación adecuado, es más, se podría afirmar que es casi nula, no permitiendo la interacción con los demás.

El liderazgo se encuentra en manos de una persona que no tiene motivación de logro, empatía, influencia. Esta ausencia genera en los empleados lo mencionado en párrafos anteriores.-

A modo de síntesis, se presenta el siguiente cuadro que describe los puntos críticos que está atravesando la empresa familiar Los Álamos:

CUADRO N° 4
Puntos críticos de la Empresa Los Álamos

PUNTOS CRITICOS	CAUSAS
CRISIS DE LIDERAZGO	Imposibilidad de relación directa con subordinados por parte del Fundador
CRISIS FAMILIAR	Falta de Planificación de la Sucesión
SUCESOR DEFICIENTE	Poca experiencia empresarial Carente de capacidad Profesional y de visión sistémica de la empresa
CONFRONTACIÓN DE INTERESES ENTRE PADRE E HIJO	Falta de Planificación de la Sucesión
FALTA DE COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS	Carecen de información sobre la importancia de una buena comunicación
FALTA DE VISIÓN COMPARTIDA	Carencia de comunicación con los empleados
EMPLEADOS DESMOTIVADOS	No participan en las decisiones, se les son impuestas
FALTA DE UN LIDER EMPÁTICO	Desconocen las necesidades y objetivos de los empleados

Fuente: Elaborado por el autor en base a datos aportados por los Directivos (2015)

CAPITULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Esta propuesta de intervención constará de un Plan de Trabajo para generar cambios, de acuerdo a los problemas detectados.

El mismo involucra:

- Selección de Estrategias desde la Inteligencia Emocional
- Implementación
- Seguimiento
- Evaluación

4.1 Plan de Trabajo

En este punto, se van a proponer posibles lineamientos de acción, para tratar de solucionar el problema que está viviendo la empresa familiar Los Álamos. Los mismos deberían permitir adaptar sus fortalezas y debilidades internas a las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva a partir de la implementación de los mismos.-

4.1.1 Visión: “Promover el desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros de la organización, educándolos y capacitándolos constantemente, para lograr un nivel de motivación permanente que permita alcanzar los niveles de productividad estipulados y por ende el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar Los Álamos.”

4.1.2 Misión: “Lograr un elevado grado de motivación y compromiso de líderes y empleados, que permitirá mejorar la contribución productiva del personal en beneficio de la empresa”.-

Las líneas de acción de esta propuesta se organizan en cuatro etapas.

Será necesaria la participación de profesionales y especialistas que estén en condiciones de trabajar con las estrategias que aporta la Inteligencia Emocional, para acompañar cambios y mejoras en la organización.

La primera y segunda etapa, se plantean haciendo foco en las personas que detentan cargos o funciones de liderazgo en la empresa.

A partir del análisis del diagnóstico preliminar expuesto en el capítulo anterior y de los aportes teóricos de la Inteligencia Emocional, hay que destacar que se advierten aptitudes emocionales en el líder de la empresa que requieren ser fortalecidas con el objetivo de orientar un cambio que permita disponer de puntos de vista diferentes y complementar esfuerzos, habilidades y conocimientos de todo el personal.

Es fundamental sensibilizar en los líderes la necesidad de aprender a convivir con las diferencias, analizarlas y comprenderlas como una fortaleza para el trabajo en equipo.

Se requiere, entonces, de un trabajo previo de concientización con las personas que ejercen el liderazgo, para aprovechar la riqueza que aporta cada persona al proceso productivo de la empresa, reconociendo las características intra y extra personales tal como se sostiene desde la perspectiva de la inteligencia emocional

Este plan involucrará en sus dos primeras etapas a:

- a) Director, dueño de la empresa
- b) Jefes o supervisores responsables de cada departamento.

4.1.3 Etapas

4.1.3.1 Etapa I:

- a) Se organizarán sesiones individuales con el líder de la empresa, que estarán a cargo de un consultor externo idóneo y con conocimientos en inteligencia emocional para lograr:
 - Reconocimiento y canalización de las emociones, negativas y positivas hacia propósitos constructivos para la empresa.
 - Adaptabilidad al cambio y capacidad de impacto positivo en el equipo de trabajo.
 - Aceptar la diversidad del equipo de trabajo.
 - Dar retroalimentación constructiva.

- b) Revisar, analizar y señalar los aspectos del diagnóstico que aparecen como debilidades del liderazgo que se ejerce. Confeccionar cuadros y diagramas para jerarquizar fortalezas y debilidades.
- c) Elaborar una lista de habilidades y conocimientos a internalizar para lograr el cambio que la empresa necesita.

4.1.3.2 Etapa II:

- a) Se organizarán sesiones individuales con los jefes o supervisores de departamento, a cargo de un consultor externo idóneo con conocimientos en inteligencia emocional para lograr:
 - Reconocimiento y canalización de las emociones, negativas y positivas, hacia propósitos constructivos para la empresa.
 - Adaptabilidad al cambio y capacidad de impacto positivo en el equipo de trabajo.
 - Aceptar la diversidad del equipo de trabajo.
 - Dar retroalimentación constructiva.
- b) Sesiones grupales entre el Director y los jefes de departamento buscando establecer empatías y posibles igualdades.
- c) Elaborar en conjunto una propuesta de acciones que impulse procesos abiertos de comunicación y desarrolle confianza y mayor entendimiento entre todos, como por ejemplo, reuniones formales e informales, comunicación de informes sobre un determinado proceso de la producción, de ventas, entre otras.-

4.1.3.3 Etapa III:

Se focaliza en el personal de la empresa, incluyendo los empleados de todos los departamentos.

- a. Comunicar al grupo en general qué acciones se planifican ejecutar y cuáles son los objetivos.
- b. Taller de “entrenamiento emocional” para trabajar en equipo, guiado por personal idóneo.
- c. **Aptitudes personales:** Empleo de diferentes metodologías como vídeos, juegos, lecturas y experiencias para reflexionar sobre:
 - Autoconocimiento
 - Autorregulación
 - Motivación
- d. **Aptitudes sociales:** Empleo de metodología que facilite vivenciar sentimientos y habilidades tales como empatía, comunicación, manejo de conflictos, cooperación, liderazgo, integración de equipos, etc.

El reconocimiento en público tanto del grupo como individualmente, por parte del líder de la empresa y de los jefes de departamento hacia los empleados, es un proceso de retroalimentación positiva que es parte del aprendizaje a realizar para favorecer el cambio en la empresa. La demostración, por parte del líder, del reconocimiento por una labor realizada o por el logro de metas productivas, es una fuerza motivadora que fomenta en el empleado la búsqueda de nuevas oportunidades para el desarrollo.

4.1.3.4 Etapa IV: Aquí se propone un plan estratégico de recursos humanos, que incluirá los siguientes puntos:

1. Políticas y Prácticas de Desarrollo de las personas

- ✓ **Promociones y Plan de Carrera**
- ✓ **Capacitación:** Se hará efectiva a través de los siguientes métodos:
 - a) **Método de entrenamiento.**
 - b) **Rotación de puestos:**
 - c) **Medios audiovisuales**

Evaluación del desempeño:

- a) **Por objetivos**
- b) **Por competencias**

2. **Clima Organizacional:** Permitirá conocer lo que los empleados piensan y sienten en relación a su trabajo, compañeros, líderes, empresa.-

3. **Comunicación Organizacional:** La comunicación es de suma importancia en la empresa, y para ello se deberán utilizar medios eficientes y eficaces, que transmitan mensajes claros, precisos, concretos y correctos, para asegurarse que el mensaje ha sido captado correctamente por el receptor.-

Los medios a utilizar, será de acuerdo al mensaje a comunicar entre ellos:

- **Boletín interno.**
- **Encuesta a los empleados**
- **Teléfono**
- **Gráficos en pizarra**
- **E mail**

4. Motivación

a) Incentivos para todos los miembros de la empresa

- Retribución basada en el reconocimiento
- Pago por méritos

b) Incentivos para Vendedores

- Plan de comisiones

c) Incentivos para Departamento de Producción

- Plan a destajo

5. Beneficios y Servicios al Personal

En cada etapa será necesario adaptar la organización de las actividades y acciones propuestas a las necesidades de la empresa y, además, deberán considerarse los intereses de cada uno de los participantes en forma individual y grupal.

Cuando existan modificaciones al plan de trabajo propuesto o bien se implementen nuevos, se organizarán reuniones en el que participarán los mandos medios con el titular de la empresa, con el objetivo de realizar una comunicación efectiva.-

La comunicación de los niveles medios a operativos, se realizarán mediante capacitaciones que están a cargo de los supervisores.-

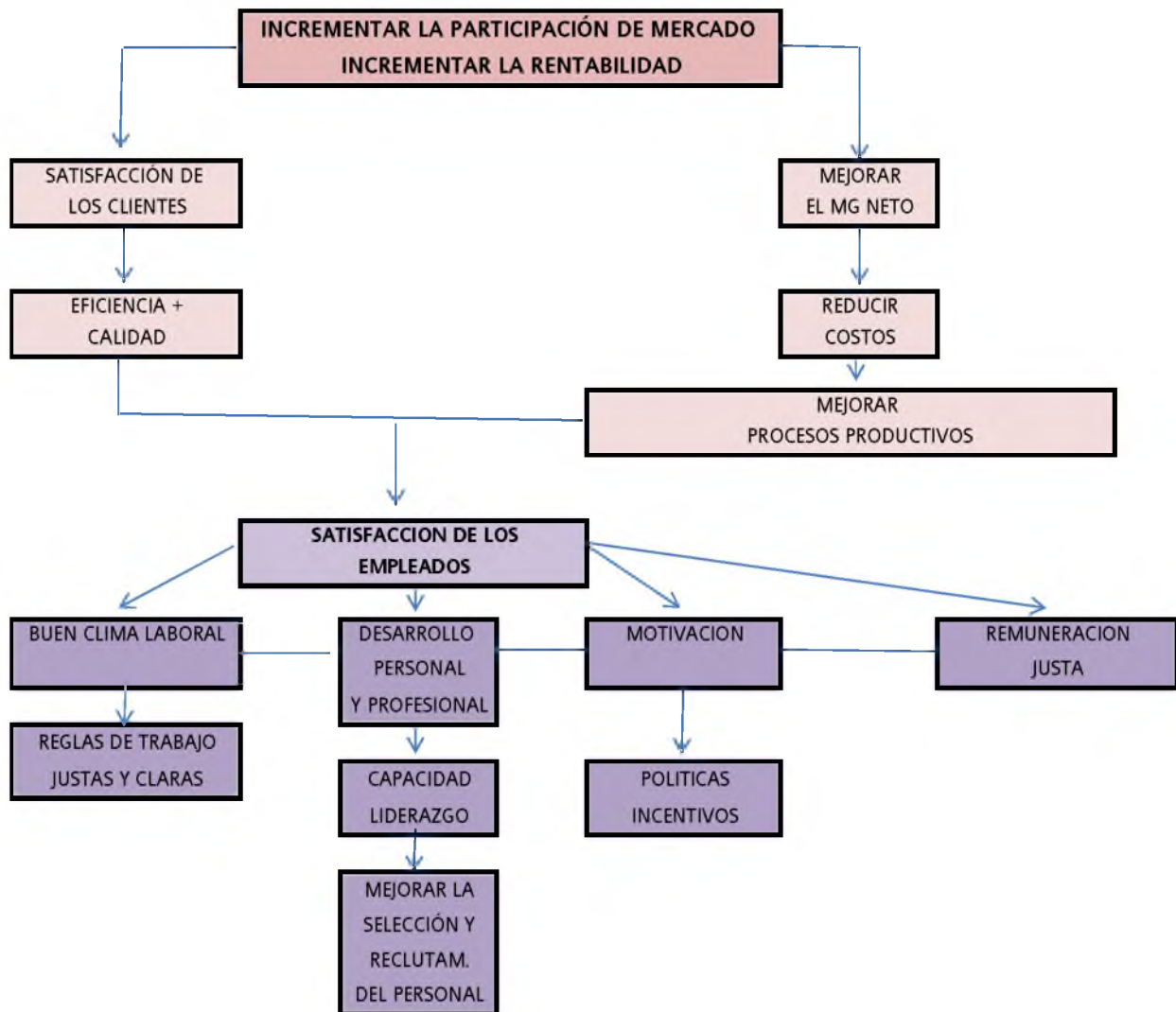
Con el propósito de mejorar continuamente la gestión de recursos humanos se establecerá un control permanente, de los planes de trabajo implementados.-

Al controlar los resultados obtenidos con los estimados, permitirá generar una importante retroalimentación de la gestión y realizar, de ser necesario, los cambios en políticas, programas o ambos, para lograr los objetivos propuestos.-

Para demostrar la importancia de los recursos humanos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, se confecciona el siguiente cuadro.-

CUADRO 5

Mapa estratégico de Recursos Humanos

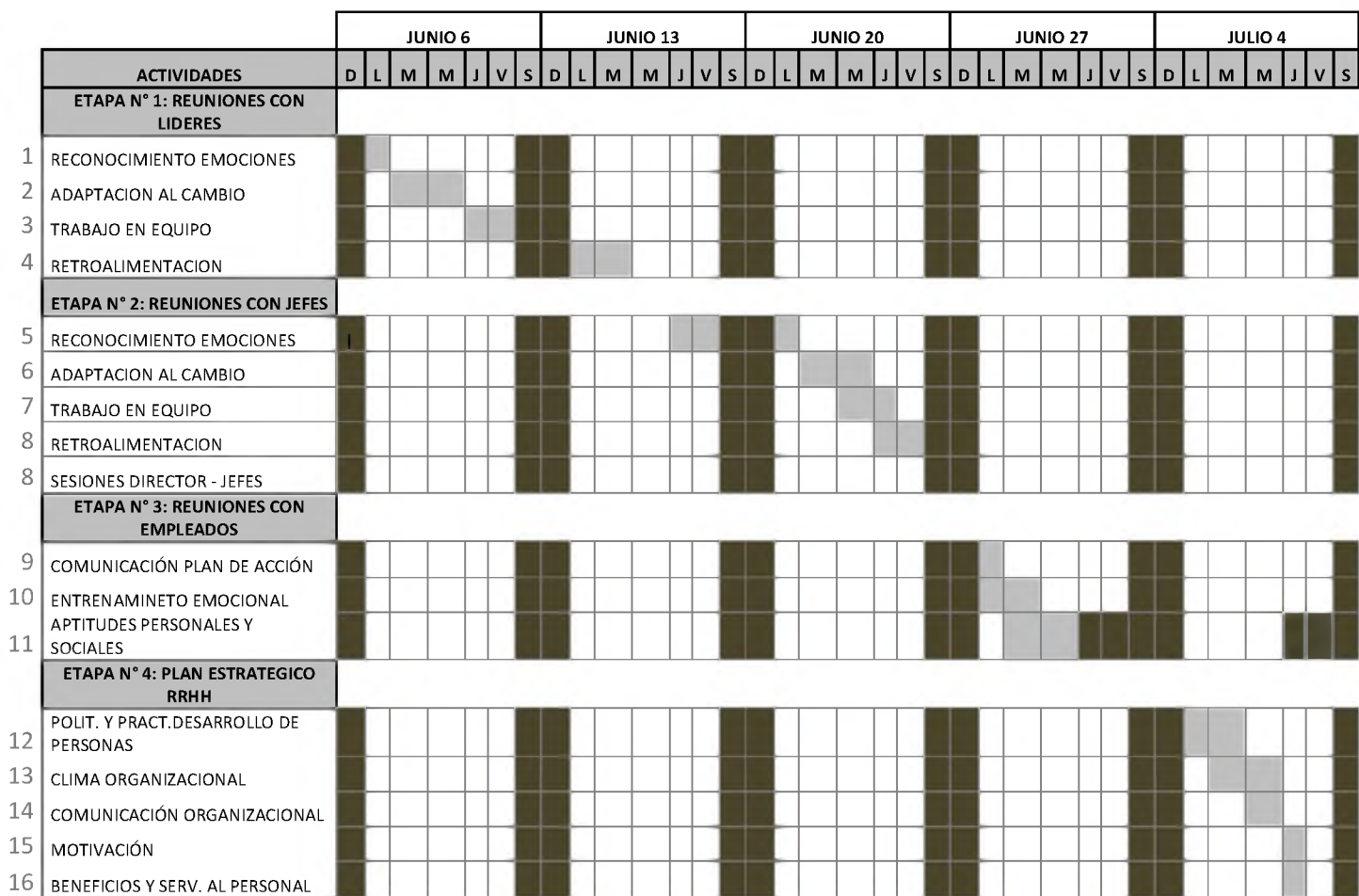


Fuente: Elaborado por el autor en base a datos aportados por los Directivos (2015)

El diagrama de Gantt, grafica la secuencia con que se llevarán a cabo cada una de las actividades que integran las etapas de la propuesta de intervención. Se elaboró otorgando la flexibilidad temporal necesaria, acorde a las necesidades de la empresa familiar al momento de su aplicación.-

Se prevé que este plan de acción se desarrolle en el término de aproximadamente 45 días.-

CUADRO N° 6
Diagrama de Gantt



Fuente: Elaborado por el autor en base a datos aportados por los Directivos (2015)

Este diagrama es muy útil ya que contribuirá a que el consultor externo y los responsables de cada una de las tareas a ejecutar, tengan una visión global de la marcha del plan en todo momento, para estimar tiempos de realización de las tareas, eliminar tiempos muertos y poder cumplir con el plan en el tiempo planificado.-

REFLEXIONES FINALES

Los diversos temas relacionados con inteligencia emocional, tratados en el presente trabajo final, se han planteado considerando el modelo de Daniel Goleman.-

Se elaboró un plan de trabajo, tendiente a solucionar las diversas aristas problemáticas de la empresa familiar Los Álamos, desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional.-

Retomando los objetivos específicos de este trabajo, para cumplimentar el primero de ellos, se abordó la problemática de la empresa, a partir de la descripción de la realidad de la misma. Para ello, se recolectaron datos, utilizando diversas técnicas como: charlas ocasionales e informales con empleados y directivos y observaciones directas por parte del autor. También ayudó al abordaje mencionado, la investigación bibliográfica de autores relacionados con el eje temático

A partir de la consulta bibliográfica, específicamente el libro de Daniel Goleman, se conocieron las competencias que debe tener un líder, desde el punto de vista de la inteligencia emocional, para que su empresa mejore de forma continua y se acerque a los estándares de una organización inteligente, cumplimentando así el segundo objetivo específico propuesto.-

Todo lo anteriormente mencionado, dio origen a las siguientes reflexiones:

- Las competencias emocionales permitirán identificar, saber el origen y controlar las emociones intra-personales mejorando la autoestima de todos.
- La comunicación es una herramienta de vital importancia a la que el líder de la empresa debe otorgar mayor importancia porque él es el intermediario entre la gente a su cargo y la empresa. Debe proporcionar información completa, actualizada, real tanto en forma verbal como por otros canales.
- Un equipo de trabajo identificado con su líder logrará mayor sinergia, pertenencia, motivación y respeto en las relaciones interpersonales de la empresa.

- Es importante procurar expectativas de alto rendimiento para optimizar la productividad.
- Son de vital importancia para mantener el equilibrio en las relaciones inter e intra-personales dentro de la empresa, las habilidades de la inteligencia emocional

No obstante ello, hay que destacar que las diversas herramientas que propone la inteligencia emocional no sólo se deben aplicar ante la presencia de algún problema, sino que es necesario desarrollarlas permanentemente en toda la organización, con el fin de obtener un nivel de auto motivación superior, lo que impactará positivamente en el productividad y eficacia del personal.-

El desconocimiento de los aportes de la Inteligencia Emocional a la empresa es un factor que la hace más vulnerable. Es por ello, que la inteligencia emocional, preserva la salud y el desarrollo de una empresa.-

Todas aquellas organizaciones que desarrollan las competencias de empatía, motivación, que se conozcan y regulen a sí misma, que tengan apertura y un adecuado liderazgo, no sólo compiten adecuadamente, sino que además disfrutan del trabajo en un entorno laboral que se encuentra continuamente en proceso de cambio.-

Ante lo descripto, se recomienda la inclusión de un departamento de recursos humanos, a cargo de una persona idónea que se encargue de la creación, ejecución, implementación y seguimiento de diversos programas o planes de trabajo, como el aquí propuesto, basados en los procesos de la inteligencia emocional, para lograr una empresa más preparada y competitiva.

Resultará de fundamental importancia para fortalecer los cambios en la empresa, conocer los resultados de cada etapa, el impacto de las estrategias aplicadas en el funcionamiento de la organización e ir ajustando nuevas acciones de acuerdo a éstos.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ ANTOGNOLLI, S. (2012) "Empresas de Familia. Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno". Tomo IV. ED. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. . Argentina.
- ✓ ANTOGNOLLI, S. "Empresas Familiares: La Consultoría". <http://www.negociosdefamilia.com.ar/articulos.html>. (Consultado 05 de Agosto de 2015)
- ✓ BARUGEL, E. (2005) Documento de Trabajo. UCEMA. "La Governancia en las Empresas de Familia. Un Código de buenas prácticas para la supervivencia".-
- ✓ COVEY, S. (1996) "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva". Editorial Paidós.
- ✓ DI CIANO, M. (2012) "Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento". <http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2012/06/Pymes.pdf>. (Consultado 03 de Mayo de 2016)
- ✓ DESSLER, G.. (2009) "Administración de Recursos Humanos". Decima primera Edición. Editorial Prentice Hall.
- ✓ GOLEMAN, D. (1998) "La práctica de la Inteligencia Emocional". Editorial Kairós.-
- ✓ HAMBRA, J. (2012) "Cómo lograr una empresa familiar visionaria". Tomo II. ED. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. . Argentina.
- ✓ KOONTZ, WEIHRICH, CANNICE. (2012) "Administración. Una perspectiva global y empresarial". Editorial Mc Graw Hill.-
- ✓ NIETHARDT E. (2007) "La empresa familiar y sus protagonistas". ED. Dunken.-
- ✓ NIETHARDT E.(2012) "Empresas de Familia. Rasgos y desafíos de las empresas familiares". Tomo I. ED. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. . Argentina.-
- ✓ ROBBINS, S. (1998). "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica" Décima Edición. Editorial Prentice Hall.

- ✓ SENGE, P. (2006) "La Quinta Disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje". 2° Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina



ANEXOS

Charla Informal con empleados

Estas respuestas surgen a partir de una charla informal y ocasional con empleados que pertenecen al Departamento de Administración y Depósito de la empresa Los Álamos-

Autor: ¿N hablaste con el dueño G por tu sobresueldo?

N: Si, se lo reclamé y me contestó que no me lo entregó debido a que no delegué mi trabajo a M. ¡Cómo lo voy a saber si no me lo comunicó!.

Autor: ¿Se lo hiciste saber?

N: No, para qué. Si vos sabes bien que Él no tiene ni idea del trabajo que realiza cada uno, y decírselo es al vicio, ni te escucha.-

Autor: ¿Y qué piensas hacer?

N: Nada, que se lo guarde, porque para escucharlo decir pavadas, prefiero gastar energías en otras cosas.-

Autor: ¿Qué dijo el dueño G cuando el Contador le pidió que no dejará ir a L?

G: Le dijo...No puedo hacer nada si se quiere ir, no le puedo frustrar su futuro. No me parece complicado encontrar otra persona para cubrir el puesto. El trabajo que realiza es simple. Para Él la parte administrativa es un gasto, y no valora nada ni nadie. Acá adentro somos un número.-

Autor: ¿Le presentaste al dueño G, la planilla de caja?

G: Sí, la quiere modificar, viste que Él siempre le encuentra un error a todo y no sabe cómo es el manejo de los datos que brindan la información, quiere incorporar datos que no tienen nada que ver con el rubro caja. Yo ya no opino más porque me cansé de explicarle siempre lo mismo. Aparte, no tiene ni idea de la responsabilidad que involucra manejar el dinero dentro de la empresa. Para Él todo es fácil.

Autor: ¿Cómo te sentís S, en tu nuevo puesto de trabajo?

S: G me ordenó que debo hacer tres viajes con maderas al Parque Industrial, para un mejor control del stock, y O, me indicó que hiciera sólo dos viajes para ahorrar gastos y ser más eficientes en costos. No sé qué hacer, me tienen cansado.-

Entrevista Informal con el Dueño G

¿Cómo fue evolucionando la empresa Los Álamos hasta la actualidad?

Esta empresa surge en el año 1975, donde mi padre la funda con su hermano. A lo largo del tiempo fuimos creciendo, llegamos a tener cuatro sucursales, y actualmente a parte comercializar mercadería, se instaló una fábrica de Tableros, Puertas placas, vigas laminadas.-

¿Qué entiende por poder?

El poder lo entiendo como la capacidad de influir en otros. Aquí considero que no se ejecuta un poder abusivo, sino que se ejerce de forma medida.-

¿Cómo se toman las decisiones?

Las decisiones en la mayoría de los casos las toma mi papá y yo las ejecuto. Aunque el fundador, mi papá, no está casi en la empresa, aun influye en algunas decisiones.-

¿Qué valora más de sus subordinados?

Valoro a todos los empleados por igual, considerando que cada uno tiene capacidades que lo diferencia del resto, pero todas son personas con valores, que es lo importante.-

¿Tienen un Departamento de Recursos Humanos?

No, actualmente soy yo quien se encarga de la selección de personal y demás aspectos relacionados con recursos humanos. Creo no ser necesario la contratación de una persona que maneje al personal.-

¿Se cuenta con algún documento donde se de a conocer la misión, visión y objetivos?

No, es una empresa chica y la comunicación es via verbal, nada por escrito.

¿Sus empleados se acercan a hacerles propuestas o a proponerles ideas?

Generalmente no, pero estoy abierto a recibirlas. Aunque me han llegado comentarios de que no escucho al personal, por eso no vienen a proponer nada. Lo cual no me parece que sea así, las puertas de mi oficina están abiertas y puede venir el que quiera.-

¿Ofrecen capacitaciones a sus empleados?

Algunas veces, muy esporádicamente. No las creo necesarias porque los empleados no realizan rotación del personal, con lo cual cada uno ejecuta sus tareas siempre de la misma forma.-

¿Con que frecuencia se hace reuniones con empleados o mandos medios?

Normalmente no se realizan reuniones, sino que en contadas ocasiones cuando reorganizamos los puestos de trabajo.-

¿Tiene conocimiento o ha oído hablar sobre inteligencia emocional?

No, la verdad que he oído hablar, pero desconozco sobre el tema.-

¿Para Usted que es un líder?

Es una persona que tiene capacidad de mando, y sabe manejar personas.-