

# **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo final de maestría:

## **PLAN DE INTERVENCIÓN PARA PROFESIONALIZACIÓN DE PYME FAMILIAR DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

***Maestrando: Julián Ricardo Bustillo***

***Director: Dr. Ernesto Fabián Botana***

***LA PLATA, agosto de 2023***

## Resumen

En el escrito se abordarán algunos de los conflictos de la gestión empresarial a corto y mediano plazo de una PyME familiar del sector de la construcción y empresa tomada como caso de estudio del presente trabajo final de maestría.

En este sentido, es que se evaluó a la empresa estudiada para poder demostrar que con la generación de ciertos cambios que profesionalicen a la organización se podrán subsanar algunos problemas con respecto a la producción y gestión de las obras que lleva adelante, promoviendo así la superación de errores que habitualmente generan, entre otras problemáticas, pérdidas económicas, problemas legales, malestares dentro del personal o conflictos con los clientes.

Es entonces a propósito de ello que se realizó un diagnóstico de la situación actual de la firma, para identificar problemas de gestión en sus diferentes áreas, cuestiones muchas veces desatendidas por lo que implica la vorágine de llevar adelante día a día una PyME de este tipo.

Además, se evaluó la estructura organizacional, sus procesos de gestión y la determinación de sus diversas necesidades, a fin de identificar cuáles son los principales desafíos a los que actualmente se enfrenta la empresa, y comprobar de ese modo el estado de sus procesos de gestión. Para ello se aplicaron algunos conceptos teóricos y herramientas de gestión, como por caso el uso de FODA, la matriz de fuerzas competitivas de Porter, el modelo de negocios Canvas o la planificación Gantt.

Como resultado del trabajo se planteó un plan de intervención para que la empresa pueda llevar adelante una profesionalización integral de su gestión, además de prepararla para una sucesión generacional en su conducción.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	pág. 07
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL CASO .....	pág. 08
1.1 La Empresa caso de estudio .....	pág. 09
CAPÍTULO 2: EMPRESAS FAMILIARES .....	pág. 11
2.1 Empresas familiares .....	pág. 11
2.2 Empresas familiares en Argentina .....	pág. 13
2.3 Definiciones conceptuales de empresa familiar .....	pág. 15
2.4 Modelos teóricos de empresas familiares .....	pág. 16
2.5 Ventajas y desventajas de las empresas familiares .....	pág. 17
CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	pág. 21
3.1 Objetivos generales .....	pág. 21
3.2 Objetivos específicos .....	pág. 21
CAPÍTULO 4: CONCEPTOS TEÓRICOS .....	pág. 23
4.1 Proceso de sucesión .....	pág. 23
4.2 Profesionalización .....	pág. 25
4.4 Estructuras .....	pág. 27
4.4.1 Estructura mecánica y orgánica .....	pág. 27
4.4.2 Tipos de estructuras .....	pág. 29

4.5 Modelo CANVAS .....	pág. 30
4.6 Estrategia .....	pág. 32
4.7 Conceptos estratégicos clave: visión, misión y valores .....	pág. 32
4.8 Análisis estratégico .....	pág. 33
4.8.1 Evaluación del contexto .....	pág. 33
4.8.2 Análisis interno .....	pág. 35
4.9 Formulación estratégica .....	pág. 39
4.10 Implementación de la estrategia .....	pág. 39
4.10.1 Evaluación y control .....	pág. 41
4.11 Motivación .....	pág. 42
4.12 Liderazgo .....	pág. 44
4.12.1 Tipos de liderazgo .....	pág. 45
4.14 Equipos de trabajo .....	pág. 47
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO .....	pág. 50
5.1 Estructura .....	pág. 51
5.2 Visión, misión y valores .....	pág. 55
5.3 Plan de negocios: CANVAS .....	pág. 56
5.4 Análisis 5 fuerzas competitivas .....	pág. 57
5.5 PEST .....	pág. 60

5.6 Cadena de valor .....	pág. 63
5.7 FODA .....	pág. 64
5.8 Mapa estratégico .....	pág. 66
5.9 Clima laboral .....	pág. 71
5.10 Resumen del diagnóstico: Problemáticas .....	pág. 72
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	pág. 75
6.1 Dimensiones de la obra .....	pág. 76
6.2 Técnica .....	pág. 77
6.2.1 Organigrama y creación de áreas .....	pág. 78
6.2.2 Plan de gestión .....	pág. 79
6.2.3 Implementación de sistemas integrados .....	pág. 82
6.2.4 Sistemas de control .....	pág. 84
6.2.5 Evaluación de rendimiento .....	pág. 89
6.2.6 Relación con el cliente .....	pág. 90
6.2.7 Independizar el manejo económico por proyecto .....	pág. 91
6.2.8 Metodología para la selección de los proveedores .....	pág. 91
6.2.9 Alianzas estratégicas con subcontratistas .....	pág. 92
6.3 Social .....	pág. 93
6.3.1 Reglamento interno .....	pág. 93

6.3.2 Protocolo familiar .....	pág. 93
6.3.3 Plan de sucesión .....	pág. 98
6.3.4 Recursos humanos .....	pág. 100
6.3.5 Manual de descripción de puestos .....	pág. 101
6.3.6 Clima laboral .....	pág. 102
6.3.7 Plan de desarrollo .....	pág. 103
6.3.8 Desempeño .....	pág. 104
6.3.9 Manejo de la resistencia al cambio .....	pág. 105
6.3.10 Favorecer y fortalecer la comunicación .....	pág. 105
6.3.11 Plan capacitación .....	pág. 105
6.3.12 Plan de liderazgo .....	pág. 107
CAPÍTULO 7: CONCLUSIÓN .....	pág. 108
CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA .....	pág. 111
CAPÍTULO 9: ANEXOS .....	pág. 115

## INTRODUCCIÓN

En todo el mundo existe una importante presencia de micro, pequeñas y medianas empresas las cuales además de contribuir de manera significativa al producto interno bruto y al crecimiento económico, constituyen una fuente importante en la generación de empleos.

Las empresas familiares en nuestro país representan entre el 65% al 90% del conjunto total de las empresas. En Argentina se ha determinado que 7 de cada 10 empresas familiares, desaparecen en la primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera<sup>1</sup>.

Se entiende por empresa familiar a aquellas en las que el capital y la gestión están en manos de una misma familia, o algunas familias agrupadas con un fin de negocios. Algunos aspectos comunes a este tipo de organización son que muchas veces, la visión de las mismas incluye internamente el deseo de darle continuidad al emprendimiento en manos de las siguientes generaciones familiares.

La no continuidad de las empresas familiares con el paso del tiempo se puede ocasionar por diversos factores, entre ellos la falta de profesionalidad que existe dentro de ellas al momento de manejarse.

El presente estudio se enfoca en una empresa que, por sus características en cuanto al número de trabajadores e ingresos, puede ser tipificada como pequeña o mediana compañía. Al igual que otras organizaciones, experimenta problemáticas que hacen pertinente un análisis que ofrezca propuestas concretas para profesionalizar su administración, impulsar sus capacidades productivas, ejercer un mejor uso de sus recursos económicos, materiales y humanos, así como buscar su desarrollo y permanencia en el mercado.

---

<sup>1</sup> **Maure, Pilar Inés** (2011). Contadora. Docente Universidad Siglo 21 de la temática de empresas familiares en grado y posgrado.

# CAPÍTULO 1

## PRESENTACIÓN DEL CASO

Este trabajo está basado en el caso particular de una pequeña/mediana empresa familiar constructora ubicada en la ciudad de La Plata, que se dedica a la ingeniería, construcción y a servicios electromecánicos como principales acciones de trabajo. Se enfoca en la realización de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, para luego elaborar una hipótesis de mejora teniendo en cuenta algunos aspectos relevantes.

Por lo general, cuando se trata de una empresa familiar, se suele creer que la administración de la misma se da en un contexto amigable y próspero en el cual las personas que trabajan en dicha organización pueden desempeñarse de manera correcta y sin ningún obstáculo. Sin embargo, esto no suele suceder en la mayoría de los casos. En la realidad, la administración en las empresas familiares es difícil de llevar a cabo porque diversos intereses entran en juego, generando grandes tensiones y dificultades de cooperación. Dichas tensiones, suelen dividir a la familia en distintas facciones, que pueden derivar incluso en la destrucción de la compañía. Las tensiones y conflictos pueden darse por un gran número de distintos factores, los cuales serán descriptos y analizados más adelante. Muchas de estas empresas familiares, como consecuencia de la cantidad de conflictos entre miembros de la familia, pueden dirigirse hacia el cese de su existencia o hacia una posible venta a alguna otra empresa.

Existen conflictos que afectan en gran medida a la dinámica, estabilidad y productividad de toda empresa familiar. Es por esto que se puede entender como un punto fundamental en toda empresa de este tipo la satisfactoria gestión de las relaciones entre familiares, ya que siendo mal manejadas estas últimas pueden derivar en una crisis que ponga en juego la viabilidad de la empresa.

Como punto de partida se mostrarán los fundamentos que hacen al entendimiento de la empresa y de cómo funciona, dirigiendo la vista en que la misma está conformada por un grupo de personas, con intereses, pensamientos y visiones diferentes.

Como metodología de trabajo se realizará un estudio acerca de los factores estructurales de la empresa, y los actores sociales involucrados en la organización. En cuanto a los conflictos propiamente dichos, se analizarán aquellos con características propias de la organización, y los mismos se dividirán según las dimensiones de la producción y gestión de obras.

En líneas generales y para un primer abordaje, se podría indicar que la firma tomada como caso de estudio está atravesando el primer cambio generacional (línea fundadora: padre. Línea sucesora: hijos), sumado a que está creciendo en cantidad de empleados y obras.

### ***1.1 La Empresa caso de estudio***

Como ya se ha mencionado, es una empresa dedicada a la construcción. Sus actividades se remontan al año 1997, en los cuales empezó casi siendo una empresa unipersonal.

Su origen resulta de los cambios sociales y económicos que se producen en el país durante los años noventa. Éstos, hicieron vislumbrar un mejor desenvolvimiento en la vocación de servicio y conocimiento del mercado.

La empresa posee tres pilares estructurales de su política para llevar adelante sus trabajos, que son: actitud, honestidad y esfuerzo. Como sociedad anónima, tiene como objetivos fundamentales focalizarse en servir a sus clientes como aliado confiable, con capacidad para afrontar los cambios que se produzcan, proporcionando calidad y eficiencia en sus obras y estar presente cuando se necesite.

La compañía ejecuta obras y brinda servicios para la construcción en todo el territorio de la República Argentina.

Entre los servicios que brinda se pueden enumerar:

- Mantenimiento: Elemental, predictivo en servicio, predictivo en y fuera de servicio correctivo.
- Consultoría: Viabilidad técnica y económica de emprendimientos, anteproyectos, proyectos, especificaciones técnicas, compras y puesta en servicio de obras electromecánicas, dirección técnica y ejecutiva de obras civiles, instalaciones eléctricas y termomecánicas.
- Construcciones: Obras civiles, instalaciones eléctricas, instalaciones termomecánicas.
- Asesoramiento: Evaluación de funcionamiento de sistemas, instalaciones y equipos electromecánicos, análisis de fallas de equipos y sistemas eléctricos, aplicación de sistemas de calidad de control ambiental.

La productividad de la empresa se fundamenta en la interpretación del cliente, disposición de los medios humanos y materiales necesarios y el aseguramiento de la calidad del producto y/o servicio prestado.

A lo largo del tiempo la empresa fue creciendo, a punto tal que actualmente ejecuta obras y brinda servicios para la construcción en todo el territorio de la República Argentina. Ha pasado de ser casi una empresa unipersonal a una pequeña/mediana empresa con más de 30 empleados, y de tener una escasa cartera de clientes a una mayor cantidad casi estables a lo largo del tiempo.

Analizar este tipo de empresas es importante ya que representan la gran mayoría de la totalidad de empresas existentes en un país. Resulta interesante además poder comprender qué características específicas de esta organización genera que sean propensa a los conflictos, cuáles son los problemas que suelen ocurrir y qué se puede hacer para minimizar estos inconvenientes.

Como la mayoría de las pequeñas empresas familiares, a través del tiempo presenta algunas falencias y potencialidades, las cuales se expondrán a través de un diagnóstico de la situación actual.

## CAPÍTULO 2

### EMPRESAS FAMILIARES

#### *2.1 Empresas familiares*

Las empresas familiares son un factor económico y social de mucho peso alrededor del mundo. Desde los inicios del capitalismo, la familia ha constituido el vehículo primario de la producción económica, siendo uno de los motores que impulsa la economía global. Esto se debe a su importancia en la contribución tanto al PBI de los países como a la generación de empleo, y por su compromiso a la comunidad a la que pertenece.

En Latinoamérica, como consecuencia de las reiteradas crisis económicas, muchas compañías deciden retirarse al ver peligrar sus negocios, ya sea cerrando sus empresas o migrando hacia otros países. Sin embargo, si observamos el caso de las empresas familiares, su comportamiento es distinto. Estas son una garantía de estabilidad para los países y ciudades en que fueron creadas, dado que el fundador, o la propia familia, es la que arriesga y pone en juego su tiempo, sacrificio y dinero. Por otro lado, generan en sus empleados un fuerte sentido de pertenencia que se ve correspondido por la lucha de los dueños de salvar, cueste lo que cueste, la fuente de empleo.

Una empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Otra afirmación es considerar a la organización como aquella donde la posesión del capital, la dirección y el trabajo está en manos de una o más personas pertenecientes a una o más familias.

Una reflexión adicional que podría mencionarse es que una empresa familiar es cualquier organización en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad. De esta forma, se incluyen los conceptos de “propiedad”, “dirección” y “familia” como tres factores indispensables para poder caracterizar a una empresa como familiar.

Las familias y los negocios existen por razones fundamentalmente diferentes. La función principal de la familia se relaciona con el cuidado y desarrollo de sus miembros, en tanto que el negocio tiene que ver con la producción y distribución de bienes y servicios. Las metas de la familia son el desarrollo máximo posible de cada miembro, independientemente de sus limitaciones, y la provisión de oportunidades y recompensas iguales para cada miembro; las metas de los negocios son la rentabilidad y la supervivencia.

No debe confundirse Empresa Familiar con PYME, ya que existen grandes empresas que son familiares.

Una de las mayores dificultades que tienen las empresas es la de perdurar en el tiempo.

Investigaciones han analizado la cuestión del traspaso generacional. Brojt (2009) dice que solo el 25% de las empresas sobreviven después de la primera generación, y el 8%, después de la segunda. Fidani (2011) concluye que no existen características únicas para una gestión exitosa. Cree que la planificación anticipada de la sucesión aumenta las probabilidades de éxito. Siguiendo la línea de Fidani, Chiro Terrab (2012) investigó sobre las mejores prácticas para llevar a cabo el traspaso generacional. El mismo recalca la importancia de las instituciones y estructuras de gobierno para sobrellevar el proceso de transición generacional.

Otros han realizado estudios sobre la profesionalización de las empresas familiares y las dificultades que emergen en el proceso. Casanova (2001) plantea que la superposición de los vínculos de trabajo y de parentesco en las empresas de familia obstaculiza el proceso de profesionalización.

Otra dificultad a la que se enfrentan muchas empresas familiares es la gestión y la retención de los empleados no familiares. De aquí deriva la importancia del rol de los empleados no familiares en la supervivencia y crecimiento de las empresas de la familia a largo plazo. Por lo tanto, el desarrollo de percepciones positivas, identidades, actitudes y comportamientos de los empleados no familiares puede ser integral en la gestión eficaz de los empleados no familiares.

## 2.2 Empresas familiares en Argentina

En nuestro país existen entre 1.000.000 y 1.200.000 de empresas familiares, es decir un 75% de las compañías nacionales. Estas generan entre el 40% y el 42% del PBI, brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos. Sin embargo, las estadísticas según una investigación de la CAME (Confederación Argentina de la mediana Empresa) muestran que el 65% de las organizaciones familiares muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación. En la mayoría de los casos la muerte en el traspaso generacional no se debe a un problema del negocio o falta de competitividad, sino a la mala relación entre los familiares.

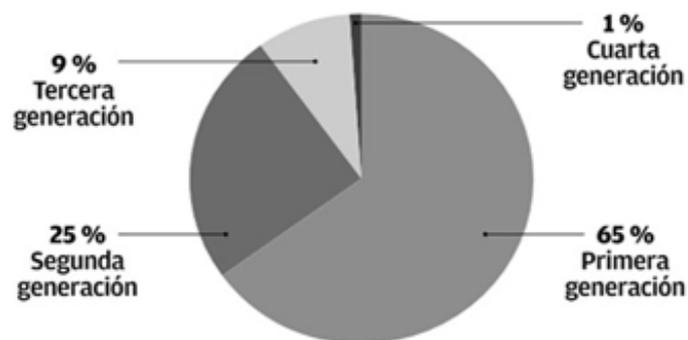


Figura 1. Traspaso generacional en Argentina. Confederación Argentina de la mediana Empresa.

Según una encuesta del Observatorio de Empresa Familiar (Universidad Católica de Córdoba – Ministerio de Industria de Córdoba), se pudo llegar al resultado que en el 69,3% de las organizaciones familiares, el capital estaba en manos de una o más familias, siendo que el 95,3% afirmó su deseo de continuidad del negocio en la siguiente generación.



Figura 2. Observatorio de empresa familiar. Universidad Católica de Córdoba y Ministerio de Industria de Córdoba.

Siguiendo con el informe del Observatorio de empresa familiar, se pudo detectar que las empresas que conforman el entretejido empresarial de Argentina son muy jóvenes y se encuentran mayormente en una etapa de crecimiento:

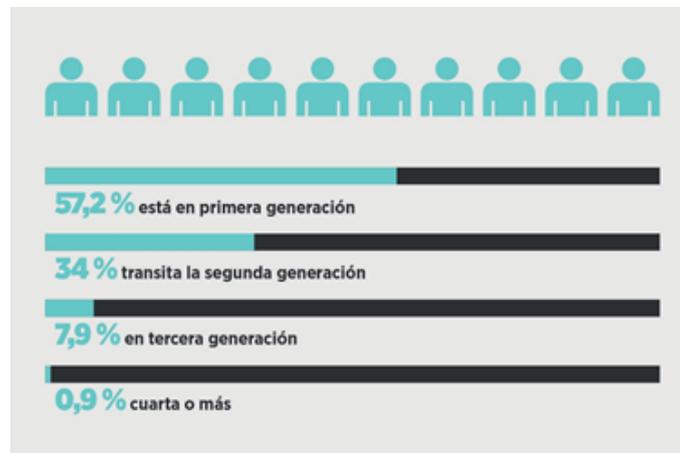


Figura 3. Observatorio de empresa familiar. Universidad Católica de Córdoba y Ministerio de Industria de Córdoba.

En cuanto a su tamaño, según la clasificación realizada por la Secretaría de Emprendedores y pymes de la Nación del 2017, a los fines de especificar la dimensión de las empresas los datos revelan que el 62,3% son microempresas, el 26,9% pequeñas firmas, el 8,5% medianas tramo I, las 0,9 medianas tramo II y el 1,4% superior.

Sin dejar de destacar este último dato, atento a las estadísticas de la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación, donde se pone de manifiesto que en nuestro país el 99% de las empresas son pymes siendo el 1% grandes compañías. Si bien este estudio no es concluyente nos alienta a profundizar acerca del 1,4% de grandes firmas. Esto estaría indicando que siendo empresas jóvenes alcanzan un nivel de crecimiento importante con una tendencia de sus fundadores a la continuidad en las futuras generaciones.

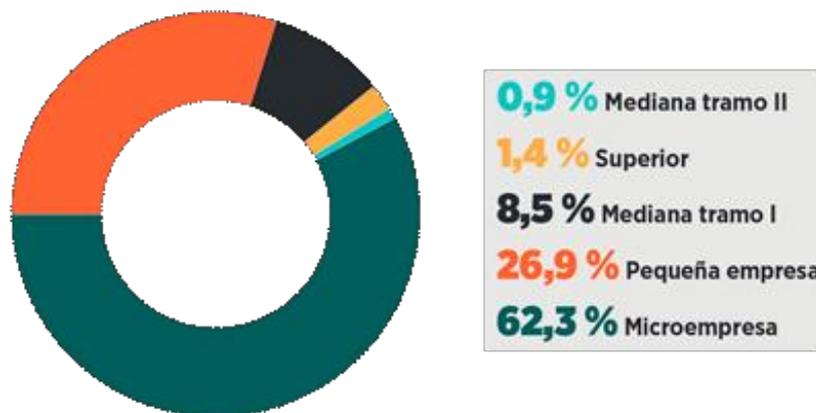


Figura 4. Observatorio de empresa familiar. Universidad Católica de Córdoba y Ministerio de Industria Cba.

### **2.3 Definiciones conceptuales de empresa familiar**

Definir una empresa familiar no es una tarea sencilla, dado que en la literatura no hay un consenso sobre cuáles son los criterios básicos que se deben tener en cuenta para determinar cuando una empresa es familiar y cuando no lo es. Es por ello que no existe un concepto unívoco, sino que la definición adoptada va a depender del criterio empleado. Hay quienes la definen de acuerdo a la concentración de la propiedad en manos de la familia; o ya sea por el grado de implicación de la familia propietaria en la dirección del negocio; o por la intención de que la empresa continúe en manos de un familiar. A continuación, se desarrollan algunas definiciones de diversos autores especializados en el tema que ayudarán a entender cómo se constituye una empresa familiar.

De acuerdo a Gallo (1997), la empresa familiar es una comunidad organizada de personas con características propias. Como tal, no excluye entre sus objetivos los beneficios, la adaptación al entorno para sobrevivir o la concurrencia de intereses personales, pero se

sitúa por encima de ellos. La compañía no es una sociedad de capitales, sino de personas, entre las que están las familias propietarias, sus trabajadores y sus directivos.

Por otro lado, Ward (1994), define como familiar a la empresa que será transferida la próxima generación para que esta sea la que encargada de dirigirla y/o controlarla.

Press (2011) establece que una empresa familiar es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria, o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona.

Por otro lado, Guillermo Perkins, sostiene que tanto la empresa como la familia son organizaciones compuestas por dos o más individuos que caminan la vida juntos en busca de un objetivo común. Sin embargo, los objetivos de estas organizaciones son completamente distintos. Por un lado, el objetivo común de las personas que conforman las organizaciones es crear riqueza, por otro lado, el objetivo común de los miembros de una familia es crear felicidad. En las empresas familiares la creación de riqueza y de felicidad se combina.

Las empresas familiares varían ampliamente en lo que respecta a sus misiones, estrategias y en los mercados en los que operan. Sin embargo, a pesar de esta diversidad, hay un hecho innegable que es válido para todas: estas organizaciones existen en los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes: familia y negocio. Cada una de estas instituciones define las relaciones sociales en términos de un conjunto único de valores, normas y principios; es decir, cada una tiene sus propias reglas de conducta (Lansberg, 1983).

Jaffe (1994) enuncia que los familiares dueños de una empresa familiar suelen incurrir en dos errores típicos:

1. Creen que el afecto mutuo bastará para enfrentar los problemas que se presentan durante la puesta en marcha de una empresa.
2. Creen que la empresa familiar se parece a cualquier otra empresa.

## ***2.4 Modelos teóricos de empresas familiares***

Las organizaciones como sistemas abiertos son dinámicas, están sujetas a cambios constantes, necesitan transformarse y evolucionar para adaptarse a las circunstancias del entorno. En el caso de las empresas familiares, estas no escapan a este proceso a lo largo del tiempo, por lo que su reto consiste en que el gobierno familiar debe por necesidad estar guiado por la posición que ocupe la empresa en su ciclo evolutivo.

En torno a la interrelación que existe entre los sistemas antes mencionados, es que se han desarrollado diversos modelos que tratan de explicar la dinámica característica de la empresa familiar. En este campo, entre los modelos que más han trascendido, se encuentran:

**Modelos circulares:** El modelo circular es el más difundido para explicar la teoría de ciclo evolutivo de las empresas familiares, los cuales hacen referencia a la forma en que se superponen sus principales subsistemas, así como, el lugar que ocupa cada uno de sus miembros que pertenece alguno de estos subconjuntos que se forman en las áreas de intersección. Dentro de esta clasificación se destacan: el modelo de los dos círculos, el modelo de los tres círculos y el modelo de los cinco círculos.

**Modelos de tiempo:** Los modelos de tiempo hacen referencia a la evolución o progreso de la empresa familiar en función al tiempo y a los cambios progresivos, logrando una alineación con sus políticas.

**Modelos de influencia y cualidades:** El grupo de modelos de influencia y cualidades en empresa familiar incluye aquellos modelos que siguen tradiciones, culturas y buenas prácticas.

**Modelos de experiencia:** Los modelos de experiencia hacen referencia a las destrezas adquiridas por parte de los miembros de la familia y los cuales influyen en su dirección.

## ***2.5 Ventajas y desventajas de las empresas familiares***

### **Ventajas de las empresas familiares**

Las empresas familiares poseen una característica particular que las diferencian de las demás organizaciones proporcionándoles una ventaja competitiva. Esta característica saliente es el clima que se vive dentro de la empresa familiar, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Estas ventajas son:

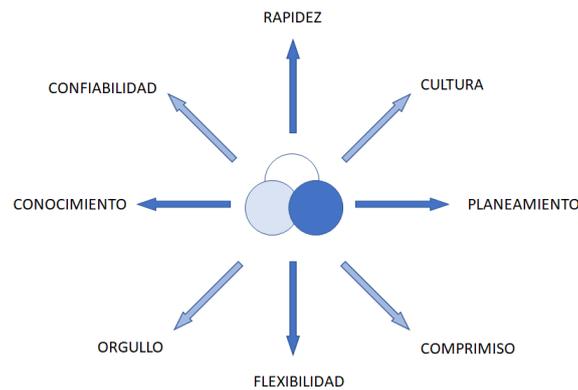


Figura 5. Ventajas de las empresas familiares.

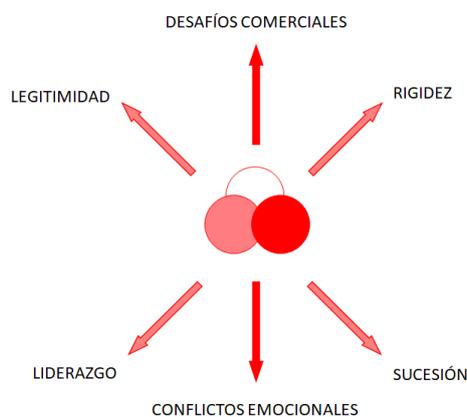
- **Compromiso:** los individuos que la constituyen sienten pasión por la empresa. La misma se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa.
- **Conocimiento (know-how):** este concepto hace referencia a dos aspectos. En primer lugar, las empresas familiares tienen su propia forma de hacer las cosas. un propio *know-how* comercial. Por otro lado, este concepto también se relaciona con la incorporación de siguientes generaciones a la empresa. Los hijos se crían escuchando las estrategias del management, influenciados por el entusiasmo del fundador, lo cual genera que previo a la incorporación a la empresa, estos ya posean un conocimiento muy profundo acerca de la misma.
- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** se invierte el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual es necesario, y se retira el dinero cuando puede permitírselo. Si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay bonificaciones especiales ni horas extras por la tarea urgente.
- **Planeamiento a largo plazo:** las empresas familiares se destacan por ser más eficientes

en el planeamiento a largo plazo que aquellas empresas que no son familiares. Estos planes estratégicos permiten a las empresas reducir los riesgos y manejar más eficientemente los acontecimientos imprevistos.

- **Cultura estable:** las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo suele tener experiencia de muchos años.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** por lo general en este tipo de organizaciones el proceso de toma de decisiones está circunscrito a uno o dos individuos clave a diferencia de las organizaciones no familiares, en las cuales la toma de decisión involucra un proceso más amplio.
- **Confiabilidad y orgullo:** las empresas familiares son percibidas en el mercado como estructuras sólidas y confiables. Por otro lado, el concepto de orgullo se relaciona con el concepto de confiabilidad.

### Desventajas de las empresas familiares

Así como las empresas familiares cuentan con características que les propician ventajas competitivas, también cuentan con desventajas que las hacen vulnerables. La mayoría de las desventajas provienen particularmente de conflictos que surgen entre la superposición de valores familiares y empresariales. Las desventajas son:



*Figura 6. Desventajas de la empresa familiar.*

- **Rigidez:** es muy frecuente que en las empresas familiares las cosas se hagan de la misma forma y durante mucho tiempo. Los procesos de cambios traen consigo una desorganización.
- **Desafíos comerciales:** los desafíos que afectan particularmente a las firmas familiares son tres: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.
- **Sucesión:** el paso de una generación a la otra y el cambio en el liderazgo organizacional que esto implica suele atravesarse con dificultades, ya que surgen problemas emocionales que deben ser conciliados en forma simultánea.
- **Conflictos emocionales:** el ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, donde prevalece la lealtad y la protección.
- **Liderazgo y legitimidad:** la última desventaja hace referencia a la ausencia de liderazgo dentro de la organización. En las empresas familiares se comete un error frecuente que es la renuencia a distribuir el poder.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Para el presente trabajo final de maestría se formulan un objetivo general y una serie de objetivos específicos, que permiten analizar y proponer soluciones a los desafíos relacionados con el paso de generación y la profesionalización en la empresa familiar objeto de estudio. Se entiende que el planteamiento de estos objetivos permite abordar el problema de la sucesión y el traspaso de responsabilidades y liderazgo de una generación a otra, así como la necesidad de implementar prácticas y estructuras profesionales en la empresa. Se busca en este sentido comprender las dificultades y barreras que surgen en este proceso, así como identificar estrategias y recomendaciones para lograr una transición exitosa y garantizar la continuidad y el crecimiento de la empresa. La profesionalización implica la adopción de prácticas de gestión más eficientes. Al lograr una transición exitosa y una profesionalización adecuada, la empresa familiar en estudio puede enfrentar los desafíos del mercado, adaptarse a los cambios y garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

#### ***3.1 Objetivo general***

Desarrollar un plan de intervención para mejorar la gestión y facilitar el proceso de sucesión generacional de la empresa familiar, para lo cual se propone identificar en qué etapa generacional se encuentra la conducción de la firma, y luego de ello formular tanto un diagnóstico de las problemáticas con ello relacionadas como un plan de mejora factible de ser implementado.

#### ***3.2 Objetivos específicos***

- Identificar en qué etapa generacional se encuentra la empresa objeto de estudio y evaluar cómo influye ello en la toma de decisiones y en la implementación de herramientas de profesionalización de su gestión.

- Evaluar la situación actual de la empresa a través de la propuesta de un diagnóstico, identificado los principales problemas de gestión que pueden identificarse.
- Formular una propuesta de mejora que permita abordar las problemáticas identificadas por medio del diagnóstico.

## CAPÍTULO 4

### CONCEPTOS TEÓRICOS

#### *4.1 Proceso de sucesión*

Por sucesión se entiende el traslado generacional del liderazgo, de la propiedad y/o el control de la empresa, a alguien que puede ser un miembro de la familia o no; representa la transferencia a otro de la capacidad de ejercer el poder. La sucesión no es una etapa que se lleve a cabo en un día, por el contrario, puede llevar varios años.

El bienestar económico de la familia empresaria depende de la existencia del negocio, de ahí que la sucesión se constituye en un factor vital para el destino de estas organizaciones.

La sucesión en la dirección, es, a la vez, un proceso y un suceso. El suceso es, por supuesto, la transferencia formal del poder de la generación precedente (la sucedida) al director entrante (el sucesor). El proceso es la serie de etapas identificables a lo largo del tiempo cuyo objetivo consiste en asegurarse de que el sucesor esté preparado para emprender la difícil tarea del director cuando llegue el momento.

La sucesión es un elemento importante en la evolución de una empresa familiar, puede ser el más relevante y exige el diseño de un proyecto estratégico que sea el gran movilizador al servicio de una determinada visión de futuro que comprende a la empresa y a la familia. No es solo una sustitución de propietarios, por lo que supone una oportunidad para el empresario y el sucesor para el relanzamiento de la empresa. Se entiende dentro de este marco tanto por el liderazgo en los negocios familiares como por la gestión de los intereses de la familia en el negocio.

La decisión de suceder no será una tarea fácil para el fundador-emprendedor de ninguna compañía (si hablamos del traspaso a la segunda generación), ya que es un factor muy crítico para asegurar la continuidad de un emprendimiento familiar. Es por ello que una buena planificación (en tiempo y forma) no le concederá un éxito asegurado, pero sí una

buena perspectiva para que la sucesión se genere sin mayores traumas para la salud de la empresa. En efecto, una sucesión planificada con anticipación será una ventaja que disfrutará la familia, la empresa y la persona que mediante el proceso entregue la conducción de la firma a quienes la sucedan.

Una buena planificación del proceso de sucesión dependerá en buena medida de la persona que esté a cargo de suceder, como así también de las condiciones de quienes sucederán en la gestión, y parece estar claro que cuanto antes se tome la decisión y mayor sea el tiempo destinado a dicha planeación, estos últimos estarán más preparados para hacerse cargo cuando llegue el momento.

No hay que olvidarse de un punto fundamental de todo este suceso que se está planificando, y es el referido al protocolo familiar. Éste es un documento donde se establecen no sólo las reglas que hacen a una familia en sí, sino a las relaciones de ésta con la empresa, como así también dejando constatado como se debe implementar el proceso sucesorio.

Los dueños deben tener un concepto de la estructura futura de gobierno y decidir cómo dividir la propiedad para que se ajuste a ella. En este sentido, deben desarrollar y capacitar a los posibles sucesores en la dirección y establecer un proceso para seleccionar a las personas más idóneas, ya que estas últimas deberán superar la resistencia de los líderes más antiguos a ceder el mando y así poder imponer su autoridad a los interesados en la empresa. Asimismo, luego de planear, de fijar las estrategias y de negociar, deben estar preparados para encarar las contingencias imprevistas que pueden amenazar la propuesta de sucesión.

Este proceso mencionado de sucesión es un momento crítico que atraviesan la mayoría de las empresas familiares, y que impone exigencias importantes a su viabilidad al momento del traspaso generacional.

La teoría destaca la importancia de contar con un plan de sucesión sólido para asegurar una transición suave entre generaciones en la empresa familiar. Es por ello que, en el plan de intervención se propone desarrollar un plan de sucesión que identifique y prepare a los

futuros líderes de la empresa tomada como caso de estudio, estableciendo criterios y procesos para la transferencia de responsabilidades.

## **4.2 Profesionalización**

La profesionalización de una empresa familiar implica la implementación de prácticas y estructuras empresariales que permitan la toma de decisiones basada en criterios objetivos y profesionales, en lugar de estar influenciada por relaciones familiares o emocionales.

Según Leach (1996) una empresa profesional es aquella que se preocupa por progresar y desarrollar al máximo el potencial de su personal, en la que siempre hay cosas nuevas que aprender y tiene el deseo de superarse. Es una organización en la que existe un programa continuo de capacitación para el personal, y lo ve como una inversión que tendrá rendimientos en el futuro.

A medida que una pequeña y mediana empresa va creciendo, es necesario sacrificar ganancias para realizar una mayor profesionalización, en especial en los sistemas de gestión que se usan. Esto es de suma importancia ya que permitirá descentralizar la toma de decisiones, es decir que no solo éstas recaigan sobre los dueños de la organización.

La profesionalización pensada como un proceso tiene que ver con lograr que los equipos directivos sean efectivos y eficientes, y que con ello promuevan que la empresa que dirigen sea rentable.

La profesionalización es un paso primordial en la dirección de las pequeñas y medianas empresas, porque permite pasar de una administración empírica a una administración profesional, a través de la aplicación de técnicas y herramientas logrando que estas organizaciones se vuelvan más competitivas y que a su vez persistan en el tiempo.

Además, la profesionalización constituye un paso decisivo e importante para que las pequeñas y medianas compañías puedan manejar los conflictos que se puedan presentar dentro de la organización entre la cultura organizacional y las metas de la familia. A esta situación se le debe hacer frente a través de un proceso gradual de cambio, implementando

sistemas de trabajo que permitan establecer estrategias para el logro de objetivos y que eleven la competitividad, promoviendo para la firma la permanencia y consolidación en el mercado.

Según Belausteguigoitia (2004), el proceso de la profesionalización en una empresa comienza cuando la misma diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, no teniendo en cuenta las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. También afirma que este proceso de profesionalización podrá triunfar desde un comienzo solo si la firma adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, donde se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva cómo se desempeña cada trabajador de la compañía, incluyendo a los directivos y propietarios de la organización.

Por lo dicho anteriormente, la profesionalización resulta un elemento fundamental de éxito para lograr que las empresas tengan éxito a lo largo del tiempo. Por otro lado, resulta imposible pensar que una compañía de cualquier orden compita y crezca en el mercado sin un proceso de profesionalización en todas las áreas funcionales que desarrolla.

Por lo tanto, las compañías deben tomar conciencia acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, ya que son un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la firma, con el objetivo de ser más competitivos y productivos.

Como punto de partida para un análisis resulta adecuado definir el momento en el cual una empresa se encuentra. Vale decir, una empresa se encontraría profesionalizada cuando detenta:

- Una estructura organizativa clara: La empresa cuenta con una estructura organizativa bien definida, con roles y responsabilidades claros para cada miembro del equipo, que eviten la sobreposición de funciones y confusiones en la toma de decisiones.

- Procesos y sistemas eficientes: Lo que supone que se han implementado procesos y sistemas de gestión efectivos, que permiten una operación fluida de la empresa y aseguran una toma de decisiones basada en datos y criterios objetivos.
- Cultura empresarial orientada a resultados: La empresa ha desarrollado una cultura empresarial enfocada en el logro de metas y objetivos, donde prevalecen valores como la excelencia, la innovación y la orientación al cliente.
- Profesionalización de los roles familiares: Los miembros de la familia empresaria han separado sus roles de propiedad y gestión, permitiendo que las decisiones se tomen con base en criterios profesionales y no solo en relaciones familiares.
- Capacitación y desarrollo: Los miembros de la empresa familiar han invertido en su formación y desarrollo profesional, adquiriendo conocimientos y habilidades específicas para desempeñar sus roles de manera efectiva.
- Incorporación de talento externo: La empresa ha buscado talento externo, contratando profesionales con experiencia y conocimientos especializados para complementar y fortalecer las capacidades internas.

Es importante tener en cuenta que la profesionalización no es un evento puntual, sino un proceso continuo de mejora y adaptación. Cada empresa familiar puede tener su propio ritmo y enfoque para alcanzar la profesionalización, y es fundamental evaluar y ajustar constantemente las prácticas y estructuras en función de las necesidades y los objetivos de la empresa.

En el plan de intervención, se propone entonces implementar procesos de profesionalización, como la definición de roles y responsabilidades claras, la capacitación y formación del personal, y la introducción de herramientas y prácticas de gestión eficientes.

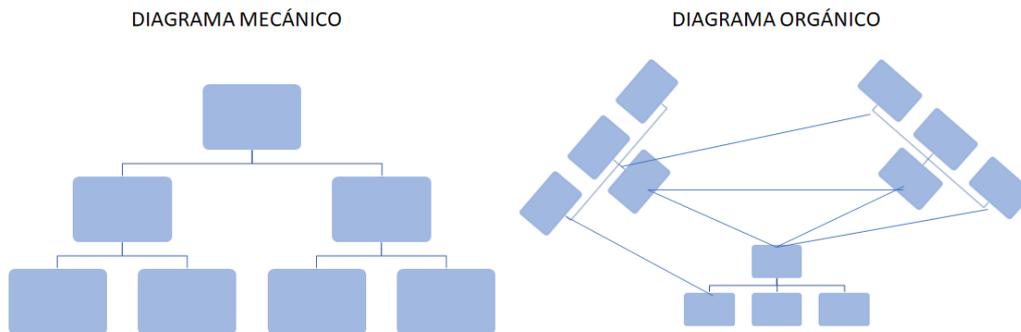
## **4.4 Estructuras**

### **4.4.1 Estructura mecánica y orgánica**

Las estructuras organizacionales van de lo mecánico a lo orgánico. Las estructuras mecánicas se refieren a arreglos centralizados de las actividades, regidas por manuales,

procedimientos y otros mecanismos, de ahí su nombre. Mientras que las estructuras orgánicas poseen un menor grado de centralización y especialización.

El diagrama mecánico representa el enfoque tradicional de arriba abajo o vertical. Por su parte, los diagramas orgánicos representan un enfoque más colaborativo y flexible.



*Figura 7. Evolución de los diagramas de las estructuras organizacionales de las empresas.*

### **Diagrama mecánico**

Los diagramas mecánicos, también llamados burocráticos, son conocidos por tener tramos de control estrechos, una alta centralización, especialización y formalización. También son bastante rígidos en cuanto a lo que las áreas específicas están autorizadas a hacer en la empresa.

Este diagrama organizacional es mucho más formal que el diagrama orgánico; utiliza estándares y prácticas específicas para gobernar cada decisión que se toma en la empresa.

Aunque este modelo hace que el personal sea más responsable de su trabajo, puede convertirse en un obstáculo para la creatividad y la agilidad necesarias para que la organización se mantenga al día con los cambios en el mercado.

En este modelo la cadena de mando siempre es clara, ya sea larga o corta. A medida que la empresa crece, se debe asegurar de que todos los equipos sepan lo que se espera de ellos. En otras palabras, debe haber transparencia en los reglamentos, normas y procedimientos para evitar duplicidad de funciones.

### **Diagrama orgánico**

El diagrama orgánico es conocido por su rango de control más amplio, descentralización, baja especialización y departamentalización flexible. Esto significa que el modelo en cuestión permite que varios equipos respondan a un solo gerente, que asuman proyectos según su importancia y capacidades, en lugar de ceñirse a un reglamento de operaciones que limite la carga de trabajo –por ejemplo- a aspectos burocráticos.

Este diagrama organizacional es mucho menos formal que el mecánico y se enfoca más en las necesidades del negocio. Esto provoca que la cadena de mando, ya sea larga o corta, sea difícil de descifrar. Como resultado, los líderes pueden dar luz verde a los proyectos más rápido, pero a expensas de causar confusión si no administran cuidadosamente la división del trabajo.

También permite a los empleados probar cosas nuevas y desarrollarse como profesionales, lo que suele promover que la fuerza laboral sea más creativa a largo plazo.

En el plan de intervención se plantea la estructura actual de la empresa tomado como caso, para buscar transformarla hacia una estructura eficiente para la empresa. Al aplicar estos conceptos teóricos en la práctica, se espera promover una mejora en la gestión y el paso de generación en la empresa familiar.

#### **4.4.2 Tipos de estructuras**

Existen diferentes tipos de estructuras, dentro de las cuales podríamos enunciar: estructura lineal; estructura funcional; estructura de línea y staff; estructura divisional; estructura matricial; estructura de red.

El funcionamiento de una organización estará entonces afectado por el tipo de estructura que se defina para la misma y el diseño de la estructura que se considere implementar. El diseño de la estructura se tratará entonces de la modificación de la división del trabajo y los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización.

Por su parte, el entorno también influirá para la tipología de estructura organizativa y el diseño que se elija para ella.

Estos conceptos teóricos se aplicarán en el plan de intervención, con el objetivo de mejorar la coordinación, la eficiencia y la capacidad de adaptación de la organización.

#### 4.5 Modelo CANVAS

El modelo Canvas es una metodología considerada como una herramienta para realizar un análisis de ideas de negocio, para lo cual se describe en un lienzo 9 bloques; a saber, segmento de clientes, alianzas clave, propuesta de valor, actividades, canales, flujo de ingresos, estructura de costos, recursos clave y relaciones con los clientes.

Este modelo permite realizar un análisis de eficiencias y deficiencias de la empresa, para ayudar a tomar las mejores decisiones y reducir los márgenes de error, promoviendo por su parte el prestar un servicio personalizado y satisfacer las necesidades de los clientes. El modelo responde al siguiente esquema:

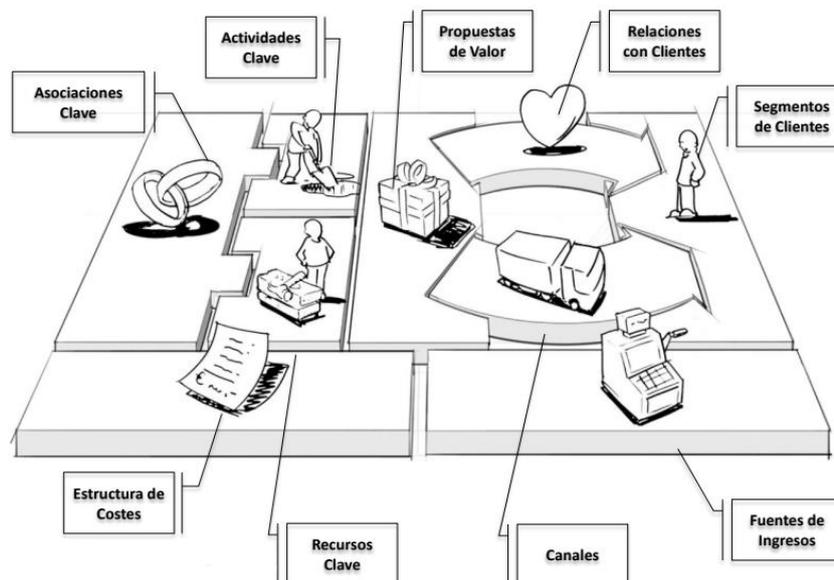


Figura 8. Modelo CANVAS. Administración empresarial. MBA, Universidad de Ciencias Económicas. UNLP. 2021

**Segmentos del cliente:** Son los segmentos de mercado que atiende una empresa.

**Segmentos de mercado:** Son el mercado masivo, el espacio o nicho de mercado, el mercado selectivo, el mercado especializado.

**Propuesta de valor:** Solución a los problemas de los clientes y satisfacción de necesidades mediante propuestas de valor.

**Canales:** Llegar a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Algunos canales son: Distribución (directos o indirectos), comunicacionales, fuerza de ventas.

**Relaciones con los clientes:** ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones se han establecido? ¿Cuál es su costo? ¿Cómo se integran en el Modelo de Negocio?

**Fuentes de ingresos:** Los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

**Recursos claves:** Activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. Algunos tales como: Físicos, intelectuales, humanos, económicos, informativos, intangibles, tecnológicos.

**Actividades claves:** Mediante una serie de actividades claves. Se pueden enunciar en: Producción, servicios, resolución de problemas, redes y plataformas.

**Aliados estratégicos:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se ofrecen fuera de la empresa.

**Estructura de costos:** Los elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos. Dentro de la estructura se incluye: Costos fijos, costos variables y economías de escala.

La teoría del modelo de Canvas se aplica en el plan de intervención para analizar y mejorar los diferentes componentes del modelo de negocio de la empresa. A través de este enfoque estructurado, se identificarán áreas de mejora, se buscarán oportunidades de crecimiento y se desarrollarán estrategias para fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

## 4.6 Estrategia

Son las acciones que planea una organización en respuesta anticipada a los cambios de su ambiente externo, sus clientes y competidores. Para tener una ventaja sobre la competencia.

La dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de sus recursos.



Figura 9. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa, Navas y Guerras. 2016

Los conceptos teóricos relacionados con la estrategia empresarial se aplicarán en el plan de intervención para desarrollar estrategias efectivas que impulsen el crecimiento, mejoren la competitividad y fortalezcan la posición de la organización.

## 4.7 Conceptos estratégicos clave: visión, misión y valores

### Visión

Define y describe el fin de la empresa, es decir, hacia donde apunta. Es la imagen de lo que se pretende que la organización llegue a ser en el largo plazo. Debe ser un objetivo realista, aunque no sea fácilmente alcanzable.

### **Misión**

Expresa a qué se dedica la empresa, su propósito. Una definición de misión se concentra en el presente y describe los productos, servicios, clientes y procesos clave de la organización. Debe dejar en claro lo que la empresa hace y lo que no hace.

### **Valores**

Se definen como el conjunto de principios, creencias y reglas que encaminarán el accionar de la empresa. Determinará lo que la compañía cree, considera aceptable e inaceptable. Son los principios básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización para que ésta logre realizar su Visión. Configuran el soporte de la cultura organizacional.

La integración de la visión, misión y valores en el plan de intervención permitirá establecer una base sólida para el desarrollo estratégico de la empresa. Estos conceptos proporcionarán una dirección clara y un sentido de propósito a la organización, alineando sus esfuerzos con sus objetivos estratégicos y promoviendo una cultura organizacional coherente y motivadora.

## **4.8 Análisis estratégico**

### **4.8.1 Evaluación del contexto**

Porter (1991) dice que *“la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”*. Las empresas, tratan de definir un modo de competir en su sector que no solo sea rentable sino también sostenible.

La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas<sup>2</sup> que rigen la competencia en la industria.



Figura 10. Análisis de las 5 fuerza. Michael Porter. 1979

**Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a las empresas que compiten en la misma industria y ofrecen el mismo producto. La rivalidad entre los competidores tiende a aumentar a medida que aumenta su número y los mismos se van equiparando en tamaño y capacidad.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Implica la posible entrada de empresas a la industria que produzcan o vendan el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a la industria la amenaza aumenta, sin embargo, no suele ser algo fácil debido a la existencia de barreras de entrada.

**Amenaza de productos sustitutos:** Refiere a la amenaza que significan las empresas que producen o venden productos alternativos. Los productos sustitutos suelen establecer un

<sup>2</sup> Michael Porter (1979). Modelo estratégico de las 5 fuerzas competitivas. Escuela de Negocios Harvard.

límite al precio que se puede cobrar un producto.

**Poder de negociación de los proveedores:** hace referencia al poder con que cuentan los proveedores para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Mientras menos proveedores existan, mayor será su poder de negociación.

**Poder de negociación de los clientes:** Implica el poder con que cuentan los compradores para obtener, precios bajos y buenas condiciones de pago. Por lo general, mientras menos cantidad de compradores o mayor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación.

La aplicación de los conceptos de las cinco fuerzas de Porter en el plan de intervención permitirá comprender y gestionar mejor el entorno competitivo al que se enfrenta la firma tomada como caso. Se desarrollarán estrategias específicas para enfrentar cada una de las fuerzas y buscar una posición ventajosa en el mercado. Esto ayudará a fortalecer la posición de la empresa, aumentar su competitividad y lograr un crecimiento sostenible.

#### 4.8.2 Análisis interno

##### PEST

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer alerta y vigilar constantemente los cambios en su entorno. La misma debe ser ágil para cambiar sus estrategias ante las dificultades que puedan surgir. Este análisis nos permitirá recolectar información sobre el sector donde se encuentra el producto o servicio ofrecido por la empresa. Para ello utilizaremos el análisis PEST, cuyas siglas hacen referencia a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

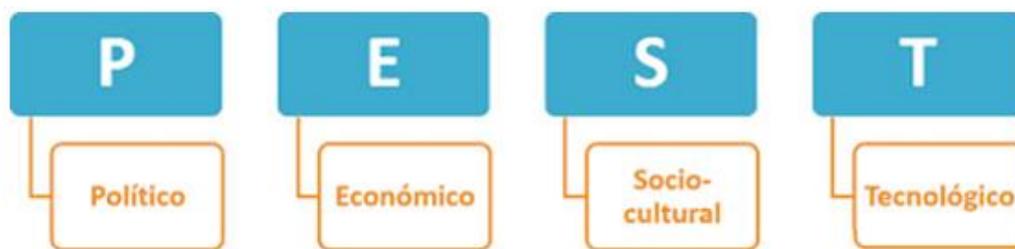
**Factores políticos:** Abarca a todo cambio político y legislativo que pueda influir en el negocio.

**Factores económicos:** Todas las empresas se ven afectadas por las decisiones económicas en el orden local, internacional o global. Los factores económicos afectan el poder

de compra de los clientes y el costo de capital de las empresas.

**Factores Sociales:** Se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad que afectan las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores. Éstos varían de una región a otra e incluyen aspectos diversos tales como religión, actitudes hacia los productos y servicios, los papeles que los hombres y mujeres tienen en la sociedad, etc.

**Factores tecnológicos:** La tecnología es una fuerza impulsora del negocio, ya que permite expandir la frontera de posibilidades de producción. También permite mejorar la productividad de cualquiera de los otros factores, ya sea por el descubrimiento de nuevos recursos o aumentando la eficiencia de los factores de producción.



*Figura 11. Análisis PEST.*

El PEST en relación con el plan de intervención permitirá comprender y evaluar el entorno externo en el que opera la empresa. Esto ayudará a identificar las oportunidades y amenazas que surgen de estos factores externos y a desarrollar estrategias adecuadas para adaptarse y aprovechar las condiciones del entorno.

### **La cadena de valor**

La cadena de valor permite identificar la historia, la estrategia, el enfoque del establecimiento de las estrategias y la economía en las actividades que se basan las empresas.



Figura 12. Cadena de valor

Para identificar todas las actividades generadoras de valor dentro de una empresa es necesario aislarlas en las que son de carácter netamente tecnológico y las que son estratégicas. Hay que tener en cuenta que las actividades de valor, rara vez coinciden con las actividades contables, es decir, con gastos de fabricación, gastos generales o gastos de mano de obra.

**Actividades primarias:** Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la elaboración del producto.

**Logística de entrada:** Se asocian con la recepción, inventario y la distribución interna de los inputs del producto, por ejemplo: el traslado interno, almacenaje intermedio, control de inventarios, etc.

**Operaciones:** Se da con la transformación de los inputs en el producto final. Son ejemplos: ajuste de la maquinaria, mantenimiento de equipos, controles, y operaciones dentro de las instalaciones.

**Logística de salida:** Involucra la recogida del producto final, su inventario y su distribución física a los diferentes compradores, como lo son: almacenamiento, operaciones de transporte para la entrega, procesamiento de las órdenes de pedido y planificación de las entregas.

**Marketing y ventas:** Con esta actividad se provee de medios que permitan a los compradores adquirir el producto y persuadirles de que lo hagan. Se pueden ejemplificar: promociones, fuerza de ventas, selección del canal, relaciones con el canal y política de precios.

**Servicio:** Sirven para mantener, o aumentar el valor del producto. Ejemplos: instalación, reparación, oferta de material de enseñanza y ajuste in situ del producto.

Estos conceptos permitirán que en el plan de intervención se puedan identificar áreas de mejora, optimizar procesos, fortalecer ventajas competitivas y establecer relaciones estratégicas con proveedores y socios clave. Esto ayudará a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, ofrecer productos y servicios de mayor calidad y aumentar la competitividad en el mercado.

## FODA

FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, que analiza las características internas (Debilidades y Fortalezas) de una empresa y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.



Figura 13. Análisis FODA.

En el plan de intervención, se utilizará el análisis FODA para evaluar la situación actual de la empresa y desarrollar estrategias específicas que aprovechen las fortalezas, aborden las

debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas. Esto permitirá mejorar la gestión, aumentar la competitividad, aprovechar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer la posición de la empresa en el mercado de la construcción.

#### **4.9 Formulación estratégica**

La estrategia establece una dirección, concentrando los esfuerzos de toda la organización hacia un objetivo en común. La estrategia de una organización describe de qué manera crea valor para sus clientes y accionistas.

No existe una estrategia única o ideal, sino que la mejor estrategia será la que mejor se adapte a las características y situación de la empresa. Mintzberg (1999) distingue entre estrategia planeada y realizada. Mientras que la primera es aquella que se intenta realizar, la segunda es la que realmente sucede. De la misma manera, David Brojt (2009) hace referencia a una estrategia premeditada y una emergente.

En el plan de intervención, se utilizará la formulación estratégica para analizar el entorno, evaluar la situación interna de la empresa, establecer una dirección clara, establecer objetivos estratégicos y desarrollar estrategias adecuadas. Esto permitirá mejorar la gestión, impulsar el crecimiento y lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

#### **4.10 Implementación de la estrategia**

Para David (2013) la implementación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados. Por otro lado, Parra y Duran (2014) sostienen que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia. Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y área debe

responder a los diferentes procesos que a su bien estén orientados desde su plan general de trabajo. La implementación de la estrategia es fundamental para el éxito de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica.

Todos dentro de la organización deben estar claros de sus responsabilidades y deberes, y cómo esto encaja con el objetivo general. Además, todos los recursos o fondos para la empresa deben estar garantizados en este momento. Una vez que el financiamiento está en su lugar y los empleados están listos, se ejecuta el plan.

La implementación de la estrategia es pasar de la planificación a la acción para lograr metas y objetivos estratégicos.

Algunos también la definen como la manera en que una organización debe desarrollar, utilizar y fusionar la estructura organizativa, los sistemas de control y el conocimiento para seguir estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva y un mejor desempeño.

La estructura organizativa asigna tareas y roles de desarrollo de valor especial a los empleados y establece cómo estas tareas y roles pueden armonizar para maximizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente.

Las estrategias excelentemente formuladas fracasarán si no se implementan adecuadamente.

Además, es esencial tener en cuenta que este paso no es posible a menos que haya estabilidad entre la estrategia y cada dimensión organizativa, como la estructura organizativa y recompensas, el proceso de asignación de recursos, etc.

En el plan de intervención, se utilizará la implementación de la estrategia para traducir los planes estratégicos en acciones concretas, asignar los recursos necesarios, realizar cambios organizativos, comunicar de manera efectiva y monitorear el progreso. Esto permitirá llevar a cabo las mejoras propuestas y lograr los objetivos estratégicos establecidos para mejorar la gestión y el desempeño de la empresa.

#### 4.10.1 Evaluación y control

La evaluación de la gestión y de los resultados es la última etapa del proceso y, al mismo tiempo, la base del rediseño de la estructura y planificación estratégica de la organización cultural.

En opinión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de estrategias:



*Figura 14. Evaluación de estrategias. Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008)*

Las actividades de evaluación se deben realizar en forma continua y no al término de plazos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas, de esta forma la organización puede capitalizar las fuerzas internas conforme se van desarrollando, explotar las oportunidades, reconocer las amenazas y superar las debilidades permitiendo dar forma a su propio futuro, en lugar de permitir que esta sea conformada por fuerzas remotas que tienen poco interés en el bienestar de la empresa.

La eficacia de la evaluación dependerá, en buena parte, de si la organización ha sido capaz de determinar con claridad cuáles son sus finalidades y cuál es la mejor forma de conseguirlas.

El sistema de evaluación se alimenta con la información aportada por los indicadores de evaluación. Podemos destacar tres tipos de indicadores:

**Indicadores de impacto:** Miden el grado de contribución de las actividades y servicios de la organización a sus finalidades. Si éstas son complejas o poco definidas, será difícil llegar a determinar sus indicadores.

**Indicadores de resultado:** Pretenden medir el grado de efectividad en el cumplimiento de los objetivos operacionales. En este caso, la dificultad para establecer los indicadores estará relacionada con el ámbito de actuación de la organización.

**Indicadores de proceso:** Son medidas de eficiencia y permiten evaluar operaciones previamente definidas. Ello hace que puedan obtenerse en un intervalo corto de tiempo y con mayor objetividad. Sin embargo, no aportan información sobre cómo estas operaciones contribuyen a los objetivos de la organización.

Las acciones de evaluación y control de estrategias incluyen mediciones del desempeño, revisión consistente de asuntos internos y externos y acciones correctivas cuando sea necesario.

El monitoreo de problemas internos y externos también permitirán reaccionar ante cualquier cambio sustancial en tu entorno empresarial.

En el plan de intervención, se utilizarán los conceptos de evaluación y control para medir y supervisar el progreso hacia los objetivos estratégicos, comparar los resultados con los objetivos establecidos y realizar auditorías internas. Esto permitirá evaluar la efectividad de las acciones implementadas, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para garantizar el éxito de la intervención y lograr los resultados deseados en la empresa.

#### **4.11 Motivación**

La motivación es una de las cuestiones necesarias para obtener el éxito, tanto anivel laboral como en el personal.

En general una persona actuará por distintos motivos. Los motivos que proceden de consecuencias directas de la acción dan lugar a tres tipos de motivación: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación contributiva. El cuarto motivo de la acción, que procede de las consecuencias indirectas sobre la relación entre la persona y su entorno, produce se denominará compromiso relacional.

La motivación extrínseca del individuo es su disposición a actuar basada en las recompensas que espera obtener de otros como intercambio por su comportamiento. Las personas con una alta motivación extrínseca tienden a realizar actividades que conllevan recompensas formales, tales como salario o promociones profesionales.

La motivación intrínseca de la persona es su disposición a actuar basada en la satisfacción que espera experimentar al realizar la acción. En otras palabras, el individuo quiere trabajar porque espera experimentar cierto placer o aprendizaje al realizar el trabajo. Las personas con una alta motivación intrínseca tienden a elegir actividades que les permitan realizarse profesionalmente, tales como proyectos con un alto potencial para aprender o tareas novedosas que les permitan satisfacer su curiosidad.

La motivación contributiva del sujeto es su disposición a actuar basada en los beneficios que espera que otros experimenten como consecuencia de su comportamiento. Las personas con una alta motivación contributiva tienden a realizar actividades que tienen un alto impacto potencial sobre otras personas, la organización o la sociedad.

El compromiso relacional del individuo es su disposición a actuar basada en el impacto esperado de su comportamiento en su relación futura con el entorno. Las personas con un alto compromiso relacional tienden a realizar actividades que refuercen sus relaciones con otros, tales como trabajar horas extraordinarias u obedecer las indicaciones del jefe.

En el campo laboral, donde el entorno es la empresa, Meyer y Allen distinguen tres tipos de compromiso organizacional: de continuidad, afectivo y normativo. En su relación con la empresa, un empleado con un alto compromiso de continuidad está dispuesto a fortalecer su relación para satisfacer futuros motivos extrínsecos. Un empleado con un alto nivel de

compromiso afectivo, está dispuesto a fortalecer su relación para satisfacer futuros motivos intrínsecos. Finalmente, un empleado con un alto nivel de compromiso normativo está dispuesto a fortalecer su relación para satisfacer futuros motivos contributivos.

En el plan de intervención, se utilizarán los conceptos de motivación para fomentar la participación activa y el compromiso de los empleados. Esto contribuirá a crear un ambiente de trabajo motivador, donde los empleados se sientan valorados, inspirados y comprometidos en la implementación de las mejoras propuestas.

#### **4.12 Liderazgo**

Los autores contemporáneos definen al liderazgo haciendo énfasis en alguna característica en particular según su visión,

Robbins, S. (1998) ve al liderazgo como una forma de influencia en otros al describirlo como *"...la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas"*. Identifica esta influencia como formal, cuando por ejemplo es emanada por alguien en posesión de un cargo gerencial, o no formal cuando la capacidad de influir surge de alguien que se encuentra fuera de la estructura formal de la organización y es aceptado por el grupo como tal.

Kouzes, J. y Posner, B. (1995) resaltan el aspecto movilizador del liderazgo y a la persona como modelo a imitar al definirlo *"... como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes"* y aquí la palabra clave es "deseen". Se les puede obligar a las personas a realizar algo ya sea con órdenes o con el compromiso de darles un premio, pero por otra parte también se puede movilizar a otros para que deseen hacer algo.

Los líderes mantienen la credibilidad a través de sus actos: ellos desafían, inspiran, habilitan, sirven de modelos y brindan aliento

Kotter, J. (1990) considera al liderazgo como conducción al definirlo: *"el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos... un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos"*

*recursos de que dispone*". Kotter destaca en esta apreciación el carácter persuasivo y negociador del liderazgo, como también la proyección al futuro de las acciones.

Según las consideraciones de los autores citados, se puede comprender al liderazgo como la habilidad o capacidades que tiene un líder, ya sea formal o informalmente, para influenciar y motivar a otros para que deseen alcanzar metas comunes.

Actualmente Bass, B. y Avolio, B. son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responden a las exigencias del Siglo XXI: El modelo de liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales deben reunir las siguientes características:

**Carisma:** Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, y estos quieren imitarlos. Son admirados, respetados, se confía en ellos, poseen altos niveles de conducta ética y moral.

**Inspiración:** Motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

**Estimulación intelectual:** Estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de nuevos interrogantes y la reformulación de viejos problemas en nuevos términos.

**Consideración individualizada:** Prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores.

En líneas generales, el liderazgo transformacional, a través de la influencia ejercida en las interrelaciones con los subordinados, está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, dejando de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo.

#### 4.12.1 Estilos de liderazgo

Podemos encontrar varios estilos de liderazgo, pero se hará hincapié en agruparlos en dos grandes grupos:

**Dirección:** Decirle a la gente qué hacer, cómo, cuándo hacerlo, dónde y con quién.

**Apoyo:** Escuchar a la gente, animarlos. Ayudarles a prosperar y participar en la solución de problemas y toma de decisiones.

Para poder desarrollar los estilos anteriormente mencionados se presenta el siguiente modelo que se basa en el hecho de que el líder tiene que saber analizar cuál es el estilo de cada uno de los que gestiona para poder hacer que cada uno sea lo más eficiente posible. Es importante que el líder no se ocupe solo de sus tareas, pero que sea seguro que cada empleado lo está haciendo a la perfección, es decir, un buen directivo tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo.

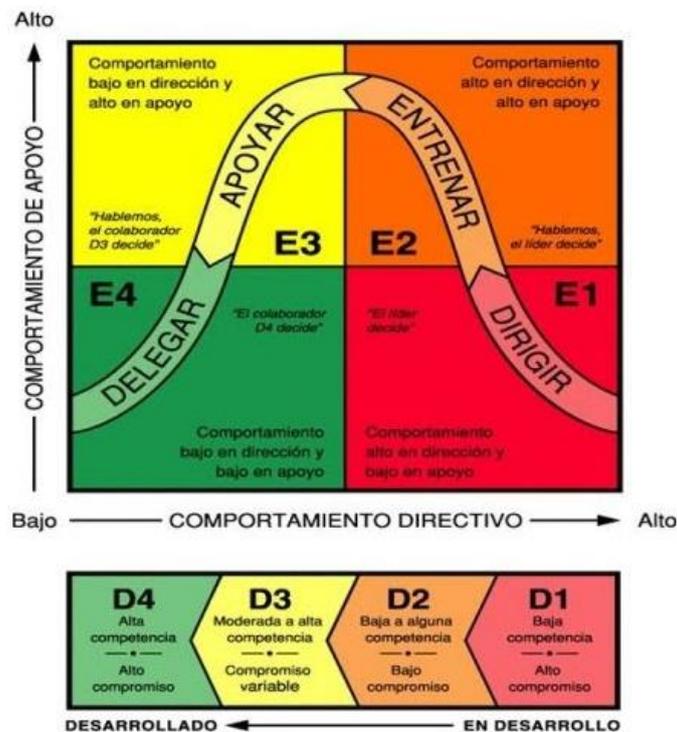


Figura 15. Liderazgo situacional. Paul Hersey y Ken Blanchard.

Las cuatro etapas que muestra el modelo de liderazgo situacional serían:

**E1 Dirigir:** El individuo tiende a liderar dando instrucciones y supervisando. Sus comportamientos podrían estar asociados primordialmente con estructurar, controlar, determinar, supervisar. Su participación en tareas es muy activa, con poca implicación personal; debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación; da órdenes precisas; supervisa de cerca; él y solo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

**E2 Entrenar:** La persona lidera explicando las decisiones y aclarando dudas. Sus comportamientos podrían estar asociados principalmente con instruir, orientar, ayudar. Dirige y apoya al mismo tiempo; explica sus decisiones; permite aclaraciones; los componentes están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles; se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

**E3 Apoyar:** El sujeto propone liderar compartiendo ideas y ayudando en la toma de decisiones. Sus comportamientos están asociados con apoyar, escuchar, facilitar.

**E4 Delegar:** El individuo lidera trasladando la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Su proceder está relacionado con dar a otros la autonomía y la posibilidad de la toma de decisión. Dirige y apoya en la distancia; observa y supervisa; fomenta el funcionamiento autónomo; valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades; les muestra su confianza.

En el plan de intervención, se utilizarán los conceptos recién mencionados para desarrollar un liderazgo efectivo. Esto ayudará a establecer una dirección clara, fomentar la participación y el compromiso de los empleados, y guiar la implementación de las mejoras propuestas hacia el éxito.

#### ***4.14 Equipos de trabajo***

Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan para alcanzar un objetivo común y específico, actuando sobre la base de la responsabilidad individual y mutua con el fin de aprovechar las sinergias de las competencias adicionales para trabajar juntos. Mediante

esfuerzos coordinados y de cooperación, los equipos de trabajo demuestran un mayor nivel de productividad que la simple suma de las contribuciones individuales.

A la hora de gestionar un equipo de trabajo en el entorno empresarial, es importante garantizar que sus miembros se adecuan a las características propias del trabajo colaborativo óptimo. Dichas características son conocidas como las 5 C del trabajo en equipo, que se basan en:

**Complementariedad:** Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Hace referencia tanto a los conocimientos y habilidades de cada integrante como a su desempeño dentro del proyecto.

**Coordinación:** El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con horizonte de llevar el proyecto adelante.

**Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos los miembros, esencialmente para poder coordinar las distintas acciones individuales.

**Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza lleva a anteponer el éxito del equipo por encima del propio.

**Compromiso:** Cada integrante se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

### Diseño de equipo

El diseño de un equipo de trabajo está basado en cuatro componentes:

**Composición del equipo** (tamaño, competencias y habilidades, factores demográficos, intereses y motivaciones, estilos de trabajo, valores).

**Descripción de tareas** (actividades e interacciones requeridas, interdependencias, variedad y alcance, significado y autonomía).

**Organización formal** (estructura, sistemas, staff, definición de roles formales, definición de enfoque de trabajo).

**Liderazgo formal** (manejo de los límites del equipo y manejo del equipo en sí).

En el plan de intervención se aplicarán los conceptos teóricos relacionados con la formación de equipos, roles y responsabilidades. Esto permitirá el desarrollo de equipos de trabajo efectivos, capaces de trabajar de manera coordinada y eficiente hacia el logro de los objetivos propuestos en el plan de intervención.

## CAPÍTULO 5

### DIAGNÓSTICO

Los conflictos resueltos erróneamente, o simplemente sin ser tratados pueden generar la falta de comunicación de las personas en la organización, la ineficiencia de la empresa, posibles pérdidas de clientes, accidentes laborales, despidos, renuncias y otros posibles efectos que podrían evitarse si a todo se le da una solución a su tiempo.

Cabe mencionar que, a través del diagnóstico, se podrá evaluar la estructura organizacional de la empresa familiar, evaluar los procesos de gestión, posibilitar la creación de un protocolo familiar para la toma de decisiones, determinar las necesidades de la empresa (sean estas cuestiones organizativas, económicas, sociales), establecer cuáles son los principales desafíos a los cuales se enfrenta la compañía, verificación y rectificación de los procesos actuales de gestión, etc.

Se tomó como punto de inicio la situación actual que atraviesa la empresa para realizar un análisis global de cómo está posicionada frente a los diferentes conflictos que atraviesa.

Para tener en cuenta, si bien se mencionó anteriormente que la compañía se dedica a brindar varios servicios en toda la República Argentina, su fuerte es la obra civil (remodelación de oficinas o construcción de nuevas sucursales/oficinas), principalmente localizadas en la Provincia de Buenos Aires. La mayor cantidad de obras, por lo general, están radicadas en dicha zona por lo cual destina casi todos sus recursos a uno o dos clientes que desarrollan sus licitaciones en esta jurisdicción.

La incorporación de nuevos clientes a su cartera dependerá de que empresa puede sortear las diferentes problemáticas que atraviesa, y si está dispuesta a poder generar el cambio en las formas de trabajo que está llevando adelante.

Un detalle a nombrar es que, al ser una empresa netamente constructora, no realiza la formulación de proyectos, y normalmente no realiza mantenimiento de las obras (salvo en

los plazos que está vigente la garantía). Se la puede agrupar entonces dentro del tipo de empresas de construcción que se dedica a la ejecución de las obras<sup>3</sup>.



Figura 16. Las fases de la obra. Arq. Angelomé, Juan Carlos. *Gestión y Producción de Obras*. 2012

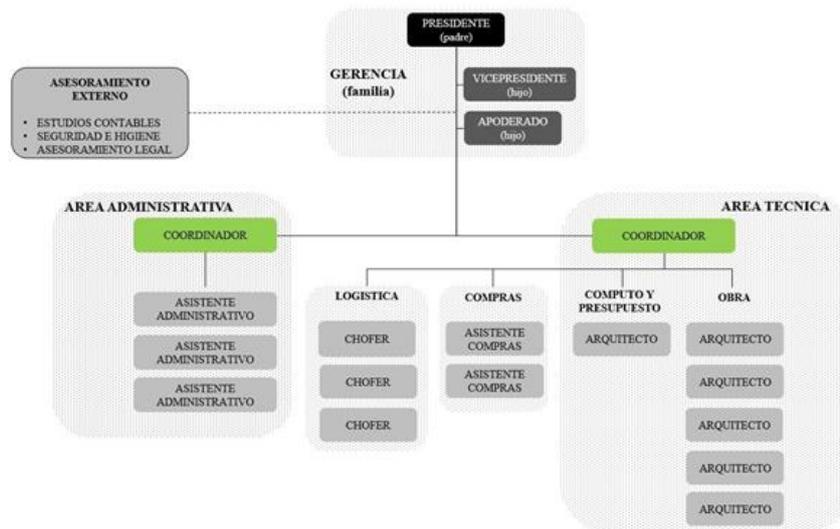
Reparando en la figura 16, al estar la empresa centrada en la Fase 4 de ejecución de las obras, la empresa tendría que tener herramientas como para llevar adelante las mismas; por caso, plan de trabajo, curva de inversión, control de calidad, control de la producción, certificaciones, etc. Muchas de ellas no se contemplan en el día a día de la organización de la producción, y es por tal motivo que se generan pérdidas tanto monetarias como en los vínculos con los clientes. Esto último tiene impacto en las relaciones humanas, ya que se generan desgastes tanto del personal hacia los clientes como de éstos últimos con la empresa. No faltan ocasiones en que los conflictos empresa-cliente culminan con la propia relación comercial.

### 5.1 Estructura

La estructura organizativa de la empresa familiar es de tipo mecánico centralizado, donde el fundador ejerce como presidente de la organización. La organización es de tipo lineal y cuenta con personal externo que brinda asesoramiento en áreas específicas. Sin embargo,

<sup>3</sup> Angelomé, Juan Carlos (2012). *Fases de la Obra*. Gestión y Producción de Obras. Buenos Aires. FODECO

el organigrama actual no está claro y, en algunos casos, se desconoce el papel de cada persona dentro de la organización, lo que genera conflictos en cuanto a la asignación de responsabilidades entre el personal. Esto se traduce en una transferencia de responsabilidades o en la realización de tareas que no corresponden a la posición asignada.



*Figura 17. Organigrama actual de la Empresa.*

Dentro de la estructura se evidencian algunas debilidades significativas. En primer lugar, la falta de claridad en la estructura organizativa y los roles de cada empleado genera conflictos y confusiones en la empresa. Además, la falta de estabilidad laboral para los trabajadores subcontratados afecta negativamente la calidad del trabajo y la productividad en los proyectos.

## **Organigrama**

En algunos casos no se conoce el rol de cada uno dentro de la organización. Esto genera conflictos en el proceso de debida asignación de responsabilidades respecto de lo que tiene que hacer cada integrante de la nómina.

Puede pasar por caso que una persona con vasta experiencia se encuentre realizando tareas relativamente no complejas, cuando podría, en base a sus conocimientos, tener otro

tipo de rol dentro de la empresa y que de esa forma se extraiga el debido provecho de esas capacidades.

Por fuera de este organigrama, se encuentran los empleados de cada obra y los subcontratistas. Las personas de la obra, pueden ser albañiles oficiales, albañiles medio oficiales o ayudantes, las cuales la mayoría están bajo relación de dependencia. Cuando se finaliza una obra pasan a trabajar en otra. En general la empresa no despide personal luego de terminar los trabajos. Por otro lado, se encuentran los subcontratistas, que, dependiendo de sus presupuestos, la relación con la empresa, etc., sí van cambiando de obra en obra.

### **Gerencia**

La gerencia es responsable de la gestión técnica y administrativa, pago a proveedores y subcontratistas, visitas a los sitios de obra, supervisión de proyectos en curso, presupuestos, gestión financiera, procedimientos legales, transacciones bancarias y evaluación de inversiones. El equipo toma decisiones estratégicas y cotidianas, resuelve problemas tanto pequeños como complejos, supervisa e instruye el trabajo, responde a cualquier problema y disciplina a todo tipo de personal, incluyendo trabajadores técnicos, administrativos y operativos.

### **Área administrativa**

El área administrativa es responsable de la gestión de la contratación de personal, la gestión de las pólizas de seguros de la empresa y los contratistas, la búsqueda de licitaciones, la gestión de las certificaciones de proyectos en curso, la gestión del proceso de licitación y la gestión de programas de salud y seguridad, como la formación y el equipo de protección personal. El área administrativa también se encarga de la selección y contratación de personal, la gestión del ausentismo, la gestión de archivos de empleados, la gestión de permisos, el pago de gastos de viaje y salarios semanales, la entrega de recibos de pago mensuales y el control de las compras por proyecto y proveedor.

### **Área técnica**

El área técnica es el departamento más grande de la empresa y está compuesta por varias sub-áreas, como la logística, compras, cómputo y presupuesto, y obra.

El área de logística se encarga de la carga y descarga de materiales en los diferentes sitios de trabajo, el mantenimiento del área de depósito de la empresa, el mantenimiento de los vehículos y asegurar que toda la documentación pertinente esté actualizada.

El área de compras se encarga de la compra de materiales y la subcontratación de servicios, la verificación de los métodos de pago y la priorización de los pagos diferidos de cheques por el tiempo más prolongado posible. También prepara un calendario de entregas de materiales y registra todas las actividades necesarias en un archivo de Excel.

El área de cómputo y presupuesto tiene como principales tareas llevar a cabo el cómputo y presupuesto de licitaciones privadas y públicas. Cada vez que se selecciona un nuevo proyecto a licitar, el personal verifica la documentación a través de un cómputo y realiza un presupuesto estimado, el cual lo termina de definir la gerencia.

El área de obra realiza la coordinación de las obras en tema de materiales y recursos humanos. Luego hace el seguimiento de las mismas. Se encarga de confeccionar los diferentes conforme a obra una vez finalizada. Dentro de esta área en cuanto a su función, el jefe de obra tiene la responsabilidad de llevar la obra adelante por lo tanto se hace cargo de la organización de la misma (compras, planificación, logística, certificaciones, desvíos económicos, etc.). Es el encargado de la seguridad e higiene y de llevar un control sobre el personal.

Después de analizar la estructura de la empresa, se puede concluir que la organización es predominantemente jerárquica y centralizada. El fundador de la empresa tiene el control y toma la mayoría de las decisiones importantes. Sin embargo, la falta de claridad en el organigrama y en los roles de los empleados ha llevado a problemas de responsabilidad y conflictos en el trabajo. Es necesario establecer una estructura de organización clara y definir claramente las responsabilidades de cada empleado para mejorar la eficiencia y reducir los conflictos.

Además, la empresa parece tener un enfoque más reactivo que proactivo en cuanto a la gestión de proyectos, lo que ha llevado a problemas de coordinación y planificación. Para mejorar la eficacia, la empresa podría considerar la implementación de un sistema de gestión de proyectos más estructurado que permita una mejor planificación y coordinación.

Por último, se observa que la empresa tiene una gran dependencia de la figura del fundador, lo que podría afectar negativamente su capacidad para crecer y expandirse en el futuro. Se recomienda, por tanto –y es propósito esencial de la intervención que aquí se propone- establecer un plan de sucesión y desarrollar un equipo directivo sólido y competente para asegurar la continuidad de la empresa en el futuro.

## **5.2 Visión, misión y valores**

La visión de la empresa familiar estudiada se enfoca en ser un aliado confiable y estar presente para sus clientes cuando se les necesite.

La misión de la empresa es ser protagonista del sector, brindando soluciones de ingeniería, construcción y servicios electromecánicos. Esta misión muestra una clara orientación al negocio principal de la empresa y su compromiso en ofrecer soluciones de calidad en su área de especialización.

En cuanto a los valores, se destaca:

- **Calidad:** Ofrecer productos y servicios de calidad, cumpliendo con los estándares y requisitos exigidos por los clientes.
- **Eficiencia:** Optimización de recursos y procesos para ofrecer soluciones eficientes y rentables para los clientes.
- **Honestidad:** Integridad y transparencia en las operaciones y relaciones comerciales.
- **Compromiso:** Cumplir con las promesas y responsabilidades, y brindar un servicio de excelencia a los clientes.

Estos valores son fundamentales para el éxito de la empresa y reflejan la cultura de trabajo de la organización estudiada.

En general, la visión, misión y valores de la empresa familiar estudiada reflejan una clara orientación al cliente, un compromiso con la calidad y una cultura de trabajo enfocada en la actitud, la eficiencia y la honestidad. Se destaca la capacidad para adaptarse a los cambios y proporcionar calidad y eficiencia en sus obras

**Visión:** Ser empresa líder en el sector de ingeniería y construcción, reconocida por su excelencia en la entrega de proyectos de alta calidad y eficiencia, y por su capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades de sus clientes.

### **5.3 Plan de negocios: CANVAS**

**Segmentos de clientes:** La empresa se enfoca en brindar soluciones de ingeniería, construcción y servicios electromecánicos a diferentes tipos de clientes. Básicamente son empresas privadas y públicas que requieren servicios de ingeniería y construcción de alta calidad y eficiencia.

**Propuesta de valor:** La organización se enfoca en brindar calidad y eficiencia en sus obras, siendo un aliado confiable de sus clientes. Además, ofrece servicios integrales y está presente para afrontar los cambios que se produzcan.

**Canales de distribución:** La compañía distribuye sus servicios principalmente recomendaciones de clientes satisfechos.

**Relación con los clientes:** La empresa se relaciona con sus clientes de manera personalizada, atendiendo sus necesidades y brindando un servicio de calidad. Ofrece un seguimiento y soporte técnico luego de finalizada la obra, para garantizar la satisfacción del cliente.

**Fuentes de ingresos:** La empresa genera sus ingresos principalmente mediante la venta de servicios de ingeniería, construcción y servicios electromecánicos.

**Recursos clave:** Los recursos clave de la empresa son su equipo de profesionales, sus maquinarias y herramientas de trabajo, y sus relaciones con proveedores y clientes.

**Actividades clave:** Las actividades clave de la empresa son la ejecución de proyectos de ingeniería y construcción, así como el mantenimiento de instalaciones y servicios electromecánicos.

**Alianzas clave:** La empresa mantiene alianzas clave con proveedores de materiales y servicios, y con otros profesionales y empresas del sector.

**Estructura de costos:** Los costos principales de la empresa son los materiales, la maquinaria y el pago de sus empleados, así como otros gastos generales de operación.

## **5.4 Análisis 5 fuerzas competitivas**

### **Rivalidad entre competidores**

Entre los competidores, se encuentran todas aquellas empresas constructoras. Estos potenciales competidores deben sortear las barreras de entrada existentes en la actualidad como las curvas de aprendizaje de cada una de las empresas que ya operan en el sector, la eficiencia en los costos por el *know how* desarrollado a lo largo del tiempo, el posicionamiento de las organizaciones en el mercado y la inversión inicial.

En lo que respecta a la industria de la construcción, la rivalidad entre los competidores es de alto grado, lo que genera bajos márgenes de utilidad en la ejecución de proyectos de construcción. Las empresas de mayor envergadura son más competitivas debido a sus capacidades organizacionales, humanas y de tecnología, que les permiten ser más rentables.

En términos generales, la mayoría de las empresas del sector son dirigidas por sus dueños, quienes son personas provenientes de la rama de la ingeniería o de la arquitectura y con escasa formación en gestión profesionalizada de proyectos y/o administración de empresas en general.

Por otra parte, existen también estudios de arquitectura o profesionales independientes que se dedican a “administrar” la ejecución de la obra como un servicio adicional a la Dirección Técnica (Dirección Ejecutiva por Administración).

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La barrera de entrada para el sector de la construcción y servicios electromecánicos es relativamente baja.

También se puede mencionar la aparición de otras organizaciones que, si bien se dedican a la ejecución de obras, vienen de otros rubros.

Por otro lado, el costo para el cliente al contratar una empresa constructora es muy similar entre las distintas opciones disponibles, lo que significa que la lealtad hacia una empresa en particular no está influenciada por diferencias significativas en precios.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Entre los servicios sustitutos existentes en el mercado, debemos mencionar a las empresas constructoras o estudios de arquitectura que realizan gerenciamiento de obra con apoyo de nuevas metodologías de trabajo como por ejemplo BIM (Building Information Modeling) que pueden ofrecer una solución más eficiente y rentable para la gestión de proyectos de construcción. Estos métodos permiten la integración de diferentes procesos y equipos de trabajo, lo que puede aumentar la productividad y reducir los costos de la construcción. Además, existen otros servicios sustitutos en la industria de la construcción, como la prefabricación y la modularidad, que también pueden ser una amenaza para las empresas constructoras tradicionales. Estas soluciones pueden ser más rápidas y económicas que la construcción tradicional en sitio, lo que puede atraer a los clientes que buscan una opción más rentable y eficiente.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En el sector construcción, los proveedores directos tienen alto nivel de poder negociación. En cuanto a los proveedores indirectos, el poder de negociación es bajo, dado que existen, en el mercado, otras empresas que brindan el mismo servicio.

Sería importante mencionar que, en el caso de los proveedores directos, este alto poder de negociación se debe principalmente a que, en muchos casos, son proveedores

especializados y/o cuentan con una amplia experiencia y conocimientos técnicos específicos que son esenciales para llevar a cabo las obras de construcción. Además, suelen tener una posición dominante en el mercado, lo que les permite establecer precios y condiciones de venta que pueden ser difíciles de negociar para las empresas constructoras.

En cuanto a los proveedores indirectos, es cierto que el poder de negociación es menor debido a la mayor disponibilidad de opciones en el mercado. Sin embargo, es importante señalar que en algunos casos pueden surgir situaciones de dependencia o de escasez de oferta de ciertos materiales o insumos, lo que puede aumentar el poder de negociación de estos proveedores.

Otro ejemplo es el de los contratistas especializados en servicios como la electricidad de grandes organizaciones o termomecánica. En este caso, su experiencia y conocimientos especializados les permiten establecer precios más altos y condiciones de trabajo favorables, ya que la empresa necesita contar con sus servicios para completar un proyecto. Esto puede llevar a una situación en la que los contratistas especializados pueden negociar contratos más favorables y precios más altos, lo que afecta directamente a los márgenes de beneficio de la empresa.

### **Poder de negociación de los clientes**

En este sector, los clientes tienen un poder alto de negociación, debido a la competencia y la variedad de empresas que se presentan en las licitaciones del Estado y de las diferentes empresas privadas. La empresa debe asegurarse de ofrecer calidad y eficiencia en sus servicios para mantener a los clientes satisfechos y leales. Además, la compañía debe mantener una buena comunicación con sus clientes para comprender sus necesidades y expectativas, lo que podría influir en la toma de decisiones estratégicas en el futuro.

Además, en proyectos privados, los clientes también tienen cierto poder de negociación, ya que pueden buscar cotizaciones de varias empresas antes de decidir con quién trabajar. En general, los clientes tienen la capacidad de seleccionar a la empresa que les ofrezca mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega.

En este sentido, el poder de negociación de los clientes puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa, especialmente si los clientes buscan reducir los precios al mínimo.

## **5.5 PEST**

Este análisis se entiende como un factor clave a la hora de evaluar el entorno donde se va a situar la empresa; además es algo fundamental para la implementación del mismo.

### **Factores políticos**

El país se encuentra en un contexto de inestabilidad política y de incertidumbre, lo que tiene un impacto negativo en el mercado de la construcción.

Como política de licitaciones públicas el gobierno tomó el compromiso de publicar la información en formatos abiertos sobre el ciclo de vida de las contrataciones de obra pública. Publicará también documentación respaldatoria de las contrataciones y conformará una mesa de trabajo multiactor (gobierno, sociedad civil, sector privado) con la finalidad de proponer reformas a la normativa vigente, mejoras en la gestión de obras, en el marco de las competencias de la Oficina Nacional de Contrataciones.

Se espera alcanzar una mejora integral del Sistema de Contrataciones de Obra Pública.

### **Factores económicos**

El contexto económico argentino presenta grandes desafíos para los empresarios ya que la incertidumbre es una variable constante en el análisis empresarial y del entorno.

Las irregularidades en el ciclo económico; las retenciones y variados tipos de cambio; las devaluaciones repercuten en la industria.

Desde de la Cámara Argentina de la Construcción (Camarco), estimaron que la actividad del sector avanzó entre 6 y 7% en el primer semestre del año 2022 y el empleo sigue creciendo mes a mes hasta alcanzar en la actualidad 470.000 puestos.

Se evidencian algunos condicionamientos de la macroeconomía que pueden ralentizar el desempeño de la actividad.

Las empresas constructoras tienen dificultades a nivel país para contratar mano de obra, en muchos emprendimientos se pagan salarios por encima de la paritaria sectorial. El principal componente de la situación crítica es el proceso inflacionario de larga data que afecta el poder adquisitivo de los que menos ganan.

Todos los contratos de obra pública tienen un sistema de actualización de precios que tratan de mantener los contratos de acuerdo al aumento de los insumos y esa fórmula que se aplica con altas inflaciones no representan la realidad y hace que muchas obras tengan problemas financieros o económicos. Puede traer como consecuencia que muchas obras públicas empiecen a ralentizarse.

En la industria el problema no es financiero sino económico. También cabe señalar que los aumentos de los precios de los insumos y en algunos sectores son muy por encima del 56% de nivel de inflación. En algunos casos podía decirse que es una suba de costos generalizada por la crisis internacional, pero mayormente es un problema oferta y demanda.

La situación de pobreza y de indigencia en el país afecta a un gran porcentaje de la población y puede tener un impacto en la demanda de viviendas y obras públicas.

### **Factores sociales**

Un problema generalizado en todo el país, es la ausencia de gente especializada, de gente con experiencia, de ingenieros, de capataces, de técnicos. Es un conflicto típico cada vez que aumenta la actividad.

El Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia, arrojó como resultado, que el primer semestre de 2022 correspondientes al total de aglomerados urbanos registró que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 27,7%; en ellos reside el 36,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia.

## Factores tecnológicos

Este es un factor importante debido que el cambio climático y sus repercusiones han generado inquietud por parte del ser humano a cerca de los problemas que afectan el medio ambiente y consigo los escasos recursos en el planeta, donde se busca soluciones para combatir el deterioro de los recursos, generando conciencia, también realizando proyectos amigables frente a esta problemática; por ello es importante que cualquier empresa sin importar su sector de comercio, desarrolle en cualquiera de sus actividades teniendo presente la conservación de los recursos naturales y la generación de conciencia ecológica; esto con el fin de mitigar el impacto del cambio climático existente actualmente.

Entre los factores tecnológicos más importantes a considerar en el análisis PEST de la empresa se encuentran:

- **Tecnologías de construcción:** Las nuevas tecnologías han mejorado el proceso constructivo y reducido el tiempo de ejecución de proyectos. La implementación de sistemas constructivos industrializados y prefabricados.
- **Tecnologías sostenibles:** La preocupación por el medio ambiente ha llevado a la industria de la construcción a implementar nuevas tecnologías que reduzcan el impacto ambiental de los proyectos. El uso de materiales de construcción sostenibles, sistemas de ahorro de energía y agua, paneles solares y sistemas de gestión de residuos son algunas de las tecnologías que están ganando importancia en la industria.
- **Tecnologías de gestión:** El uso de tecnologías para la gestión de proyectos ha permitido mejorar la planificación y el control de los proyectos de construcción. La implementación de software de gestión de proyectos, sistemas de seguimiento de costos y presupuestos, herramientas de planificación y programación, son algunas de las tecnologías que están siendo utilizadas para mejorar la eficiencia y reducir los costos.
- **Tecnologías de seguridad:** La seguridad en las obras es una de las preocupaciones más importantes de la industria. La implementación de sistemas de control de acceso, cámaras de vigilancia, sistemas de detección de incendios y sistemas de seguridad en

altura son algunas de las tecnologías que están siendo utilizadas para mejorar la seguridad en las obras.

En resumen, la empresa se encuentra en un contexto de incertidumbre política y económica que afecta la actividad de la construcción. Además, hay dificultades en la contratación de mano de obra y un aumento de los precios de los insumos.

### ***5.6 Cadena de valor***

La cadena de valor de la empresa puede dividirse en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que están directamente involucradas en la creación y entrega del servicio, mientras que las actividades de apoyo brindan el soporte necesario para que las actividades primarias se realicen de manera eficiente. A continuación, se presenta la cadena de valor de la organización:

#### **Actividades primarias**

- **Recepción de solicitudes y requerimientos:** Esta actividad implica la recepción y registro de los requerimientos y solicitudes de los clientes, lo que permite conocer las necesidades de los mismos.
- **Diseño y planificación:** Esta actividad se refiere a la elaboración de los planos, diseños y especificaciones técnicas para cada proyecto, considerando los requerimientos y necesidades de los clientes.
- **Adquisición de materiales:** Esta actividad implica la selección y adquisición de los materiales y equipos necesarios para la ejecución del proyecto, considerando las especificaciones técnicas y los requerimientos del cliente.
- **Gestión de proyectos:** Esta actividad implica la planificación y gestión de los proyectos de construcción, incluyendo la definición de objetivos, plazos, recursos y presupuestos.
- **Construcción:** La empresa realiza la construcción siguiendo las especificaciones técnicas y los planos diseñados previamente.

#### **Actividades de apoyo**

- **Gestión de la calidad:** Esta actividad se encarga de garantizar la calidad de los materiales, equipos y procesos utilizados en el proyecto, a través de la implementación de controles y procedimientos de aseguramiento de la calidad.
- **Gestión de la seguridad y salud ocupacional:** Esta actividad se encarga de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores durante la ejecución del proyecto, a través de la implementación de medidas y procedimientos que minimicen los riesgos laborales.
- **Gestión de la logística:** Esta actividad se encarga de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo la planificación y coordinación de la adquisición y transporte de materiales y equipos.
- **Servicio al terminar:** Después de la finalización del proyecto de construcción, la empresa ofrece un servicio para solucionar cualquier problema o fallo que pueda surgir.

En resumen, la cadena de valor de la empresa constructora incluye actividades clave como adquisición de materiales, gestión de proyectos, diseño, construcción y servicio postventa, y se apoya en actividades de recursos humanos, compras, gestión de la calidad, investigación y desarrollo y servicios financieros para lograr una operación eficiente y efectiva. Cada una de estas actividades es esencial para la generación de valor en la empresa, ya que cada una contribuye a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

### **5.7 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

#### **Fortalezas**

- Recursos materiales y humanos, para poder realizar las obras.
- Amplia experiencia en el mercado de la construcción, con más de 20 años de trayectoria.
- Solvencia económica y crédito con proveedores, que a la hora de licitar se puede llegar a una mejor negociación en el precio final.

- La empresa tiene cobertura en todo el territorio argentino, permite acceder a trabajos que otros no podrían realizar.

### **Oportunidades**

- La experiencia de la empresa, puede abrir nuevos mercados/clientes, esto permite que al momento de ir a buscarlos o presentarse en licitaciones con clientes que jamás se ha trabajado tengan como respaldo el camino recorrido de la organización.
- Cambio generacional abre el juego a nuevas propuestas, al ser una empresa familiar, la segunda generación está iniciándose en la misma y trae consigo sus propias visiones del mercado y cómo llevar adelante el negocio familiar.

### **Debilidades**

- En obra, deficiencia en terminaciones/detalles. Al querer ser competitivo en el mercado, esto genera una falencia. Muchas veces se contrata mano de obra, no tan calificada que por tiempos o costos dejan detalles que a veces, producen roces con los clientes.
- Cambio de personal periódicamente (no llegan a afianzar formas de trabajo). Justamente con lo descrito anteriormente, causa rotación de mano de obra y todo el tiempo se tiene que “entrenar” para el tipo de obras que realiza la empresa.
- Hay centralización del trabajo y no se relegan responsabilidades. Muchas veces la toma de decisiones pasa por una sola persona, lo cual dificulta el trabajo y el crecimiento de las personas dentro de la compañía.
- La competencia en el mercado de la construcción es alta, lo que puede afectar la capacidad de obtener nuevas obras.
- Puede existir una brecha de comunicación entre los distintos equipos de trabajo, lo que puede repercutir en la calidad de los trabajos realizados

### **Amenazas**

- Dado el contexto del país, hay mayor competencia. Hay menor cantidad de licitaciones de los clientes que brindan los servicios. Lo cual puede ocasionar despidos de personal, baja de trabajo, períodos de malestar, etc.
- Algunos contratistas trabajan también en otras empresas. Esto trae entre otras consecuencias que, al momento de trabajar con cierto contratista, el mismo esté realizando otras obras con otra empresa. O también, generen diferentes presupuestos a conveniencia.
- Posible escasez de materiales y aumentos en los precios de los mismos debido a factores externos, como la pandemia o problemas en la cadena de suministro.

### ***5.8 Mapa estratégico***

Elaborado el análisis de la situación actual de la empresa, fue preciso realizar un mapa estratégico a través del cual se determinaron los objetivos para cada una de las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (2004), y las estrategias para alcanzarlos.

La empresa tiene en claro, siguiendo lo propuesto por Porter, que no es posible la estrategia de diferenciación por costos, ya que, si no se encararía una guerra de precios con la competencia, lo que provocaría poco margen de beneficio hacia la organización. Además, hacia el lado de los proveedores, la empresa familiar cuenta con una cartera donde obtiene descuentos y facilidades de pago.

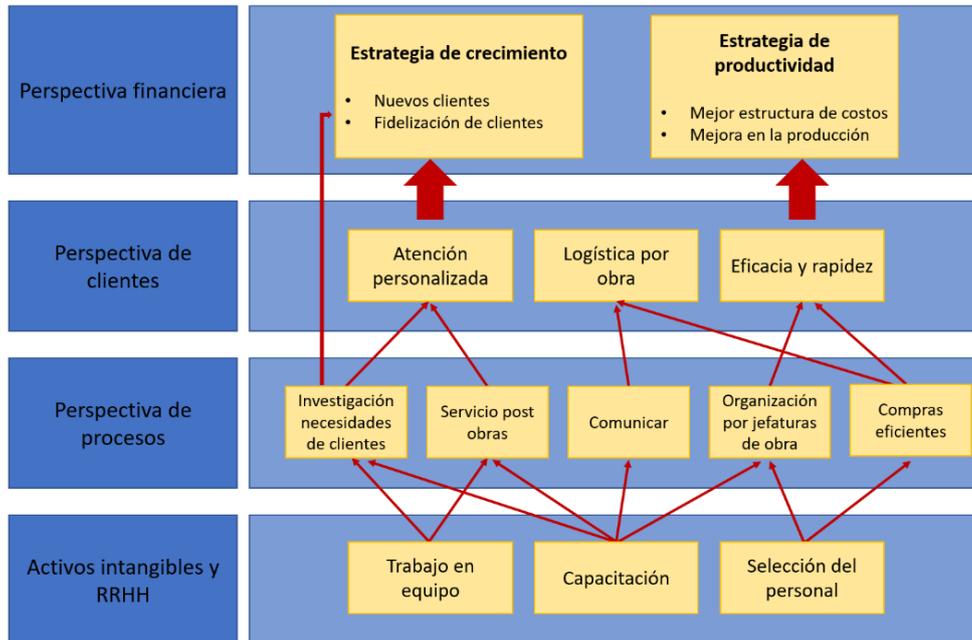


Figura 18 Mapa estratégico de la empresa familiar.

Continuando con el análisis del mapa estratégico, se puede observar que la empresa ha establecido los siguientes objetivos y estrategias para cada perspectiva:

### Perspectiva financiera

El objetivo es mejorar la rentabilidad y el flujo de caja de la empresa. Aumentar el margen de beneficio neto mediante la reducción de costos y la optimización de la eficiencia operativa. Como estrategias se pueden mencionar:

**Estrategia de crecimiento:** La empresa busca continuamente crecer, es decir, conseguir mayores ingresos. Para ello tenían dos vías alternativas:

- **Consiguiendo nuevas fuentes de ingreso:** Este concepto aplica a nuevos clientes principalmente. La organización viene trabajando con dos grandes clientes a través de los años. Sin embargo, la existencia de clientes potenciales es grande, una de las ventajas de la empresa familiar es la experiencia en el sector.
- **Aumentando la fidelización de los clientes actuales:** Ello implicaba conseguir aumentar el posicionamiento con los clientes actuales. No todos los clientes quedan

satisfechos con el trabajo realizado; por ello sería muy importante conocer las necesidades de cada cliente, finalizar en tiempo y forma las obras y, además, con las calidades requeridas.

**Estrategia de Productividad:** La cuestión de la productividad resulta más difícil de determinar. Hay diferencias entre el fundador y a la segunda generación (hijos), de cuál es la cantidad de proyectos a realizar en simultáneo y si sería mejor dedicarse a las obras con un margen más alto. Ambas generaciones coincidieron en elevar el margen bruto. Esta estrategia también podía conseguirse de dos maneras:

- **Mejor estructura de costos:** Un punto a tener en cuenta es la de conseguir un mejor precio de compra de los materiales para la construcción. Sin embargo, no existen compras programadas. Las mismas se van generando a medida que los productos son requeridos en obra y a medida que se certifican las mismas.
- **Mejora en la producción de las obras:** Actualmente hay atrasos en las obras por diferentes motivos, que llevan a una disminución del beneficio de la empresa familiar o incluso, a veces, llegar a saldos negativos con respecto al precio de la licitación. Alguno de estos motivos que se pueden mencionar son la no planificación de los proyectos, rotación de mano de obra, falta de controles, etc.

### **Perspectiva del Clientes**

Esta perspectiva muestra la forma en la que debe mostrarse ante los clientes.

Como punto inicial, la empresa debe decidir a qué mercado se dirijan, cuáles eran los clientes objetivo y como iban a competir. Si bien los clientes potenciales son numerosos, la organización sabe en qué sector puede ingresar. En estos últimos años las compañías de comunicaciones y algunas entidades bancarias son una de las principales fuentes de ingreso de la empresa, pero en los últimos meses de actividad y dado el contexto socioeconómico del país las mismas han mostrado una caída en los llamados de licitaciones. La compañía decidió enfocarse en aquellos clientes de gran envergadura. Los pequeños clientes no serían desatendidos, pero no tendrían el mismo grado de atención que los clientes objetivo. Dentro

de los clientes de gran envergadura, existen algunos cuyas licitaciones de compra se rigen casi exclusivamente por el precio. Teniendo en cuenta el análisis del micro y macro entorno, la gerencia coincidió en que se debe concentra en ofrecer una atención personalizada para entender las necesidades de cada cliente. Además, es importante contar con una logística para cada obra ya que es necesario poder contar con los recursos necesarios para cada trabajo encomendado. Otra de las cualidades que conformaban la propuesta es la eficacia y rapidez en la entrega de las obras. La clave en esta estrategia es de conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes; convertirse en un socio y no en un proveedor. Para ello, como se definió en la visión, es importante el trato que se tiene con ellos. Esta puede ser la distinción de organización con los demás competidores del rubro. Una vez establecida la relación no se tendrá que batallar disminuyendo constantemente los precios. La satisfacción del cliente es el indicador clave en esta perspectiva.

### **Perspectiva de Procesos**

Tiene como objetivo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Para poder cumplir la estrategia será necesario seguir una correcta gestión de los clientes. Dicho proceso debe contribuir a adquirir, sostener y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos. Para ello será fundamental:

- **Selección de clientes:** Se debe identificar los clientes atractivos para la empresa y crear una propuesta de valor que los atraiga. Como se mencionó anteriormente la empresa no busca competir mediante el mejor precio sino a través de una calidad en el servicio y atención personalizada. Para ello es necesario una buena segmentación del mercado.
- **Adquisición de clientes:** Para hacerlo sería necesario comunicar la propuesta de valor al mercado. La gerencia decidió que sería importante implementar nuevos medios de comunicación. Desde la página web hasta el uso redes sociales profesionales. Esto, sumado a la comunicación directa con los clientes.
- **Retención de clientes:** Para lograr retenerlos, sería fundamental los siguientes objetivos:

1. Conocer las necesidades del cliente.
2. Servicio durante y finalizada la obra. Saber si la obra realizada está dentro del rango de calidad, precio o plazo de entrega deseado. Incluso saber el nivel de conformidad que tuvo el cliente.
3. Asignación de jefes de obra. Se llegó a la conclusión que para dar un servicio personalizado sería correcto asignar la atención de cada cliente según los conocimientos técnicos de cada profesional.
4. Compras eficientes. Ello le posibilitaría disminuir los sobre costos y suplir con rapidez la demanda.

### **Activos intangibles y RRHH**

Estos activos deben estar alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma. Los tres componentes de los activos intangibles son:

- **Capital humano:** La compañía cree que es indispensable para poder brindar un buen servicio un personal capacitado para poder enfrentar los diferentes proyectos. Para lograrlo no es solo indispensable un buen proceso de selección del personal sino también una constante capacitación de los mismos para que estén al tanto de las características de las obras y de los nuevos proyectos.
- **Capital de información:** Es necesario contar con los correctos sistemas de información para la toma de decisiones. Para ello, será fundamental compartir la información con los empleados. Además, resultaría fundamental contar con un sistema de información que permitiese gestionar las obras y brindar informes sobre las mismas.
- **Capital organizativo:** Dicho concepto está muy ligado a la misión, visión y valores de la empresa. El trabajo en equipo es considerado un activo importante. El conocimiento grupal supera al individual. Es fundamental el conocimiento colectivo para lograr mejores resultados.

En resumen, el mapa estratégico muestra que la empresa busca mejorar su rentabilidad y flujo de caja a través de la optimización de los procesos internos y la diversificación de la cartera de clientes. Para lograrlo, es importante satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, implementar un sistema de gestión de calidad y fomentar el desarrollo del personal. Estas estrategias permitirán a la empresa enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

### **5.9 Clima laboral**

Se puede llegar a identificar que, dentro de la dinámica del trabajador en la organización, no se cumple 100% con las necesidades que tienen y a su vez con esos deberes que ha asumido la empresa para con ellos, esta inconformidad se puede ver representada por síntomas y malestares que muestran los empleados, tales como, por ejemplo, pensarse en que por parte de gestión humana no hay un respaldo, ni existen planteamientos o programas diseñados en pro del bienestar laboral de los empleados. Tampoco está bien estructurado el plan de trabajo, no hay seguimiento a lo que se intenta promover, se realizan actividades de forma aleatoria sin seguir un orden congruente que se planifique y diseñe en pos de obtener unos resultados para el ser humano como tal, se piensa en que hay un salario monetario (muchas veces con insatisfacciones), más no un salario emocional, en el que se fomente el sentido de pertenencia y a su vez se incentive y estimule a los empleados a querer la empresa, cuidarla y permanecer en la misma.

En ocasiones los trabajadores sienten cierto nivel de desmotivación a raíz de todo lo anterior, al igual que por momentos creen que no son importantes para la compañía, adicional a todo esto existe temor e incertidumbre causada por despidos que se han presentado anteriormente y más en tiempos de crisis económica, por ello hay angustia, estrés por el exceso de trabajo y poco acompañamiento por parte de la gerencia.

Con lo mencionado se generan los efectos negativos tanto para la organización que tiene un personal con cierto grado de insatisfacción laboral, como para el empleado que no está satisfecho totalmente. Con las condiciones de trabajo nombradas anteriormente, los

empleados trabajan bajo un ritmo que cumplen con lo suficiente al no estar motivados a dar más. Lo cual provoca que ante una propuesta de trabajo mejor se van de la organización, aumentando los niveles de rotación en la compañía que a su vez trae aparejados costos en nuevos procesos de contratación, inversión en tiempos de capacitación y curva de aprendizaje.

Sin embargo, no solo se ve afectado a nivel individual la persona, sino a nivel grupal este se ve referido al manejo que se le va dando a la comunicación entre áreas de trabajo, esto abarca el aprendizaje dinámico que se da como grupos.

Por otro lado, la motivación y el aprendizaje también hace parte fundamental de la organización para lograr metas que se potencializa a través de la competencia de los equipos, tema que esta compañía debería tener presente para motivar a sus trabajadores a ser mejores cada día en sus diferentes roles.

## **5.10 Resumen del diagnóstico: Problemáticas**

Algunas de las problemáticas se pueden ver en varios sectores de la empresa y que tienen el mismo hilo conductor, otras son propias de cada área, pero en general no se genera una evaluación o diagnóstico para poder resolverlas. Es por esto que, la organización se estanca y vuelve a cometer los mismos errores reiteradamente, no se aprende o no se planifica ajustarlos.

En resumen, cabe señalar lo siguiente:

En primer lugar, se identificó que la empresa presenta una serie de debilidades en cuanto a su estructura organizacional y operativa. La empresa no cuenta con una estructura jerárquica clara, lo que dificulta la toma de decisiones y la definición de roles y responsabilidades. Asimismo, se identificó una falta de estandarización en los procesos operativos, lo que genera ineficiencias y errores en la ejecución de las tareas.

En segundo lugar, se encontró que la empresa tiene una baja capacidad de adaptación al entorno cambiante. La empresa se ha mantenido en una zona de confort, sin innovar ni mejorar sus procesos y productos, lo que la ha dejado rezagada en comparación con la

competencia. Además, la compañía no cuenta con un plan estratégico claro que le permita establecer objetivos a corto y largo plazo, así como identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Esto genera una falta de dirección y enfoque en el trabajo diario.

En tercer lugar, se identificó una deficiente gestión de los recursos humanos. La empresa no cuenta con políticas claras de contratación, formación y desarrollo del personal, lo que ha generado una alta rotación de trabajadores. Asimismo, se identificó una falta de motivación y compromiso por parte del personal, lo que se traduce en una baja productividad y calidad del trabajo. Esto afecta la calidad del trabajo y aumenta los tiempos de producción.

En cuarto lugar, presenta el conflicto familiar del paso del mando de la empresa de la primera generación a la segunda generación. El fundador no tiene en vista retirarse del negocio, por lo cual la línea sucesora, muchas veces, está atada de manos para la toma de decisiones y la planificación del horizonte de la empresa.

Finalmente, se identificó una falta de cultura empresarial y una ausencia de valores. La empresa no ha establecido una misión y visión claras que orienten sus acciones y no ha definido un conjunto de valores que rigen su comportamiento.

En general, el diagnóstico señaló la necesidad de implementar mejoras en los procesos de producción y gestión, así como en la capacitación del personal, la gestión de los recursos y tratar el paso generacional de la organización.

Estos son algunos de los problemas que se evidencian diariamente en la empresa por los cuales se debe llegar a una instancia superadora para poder resolverlos y así, de esta manera la organización pueda crecer estructuradamente.

Por otro lado, no hay que dejar de tener en mente que para poder llevar adelante las obras influyen varios actores que se relacionan todo el tiempo entre sí. Por eso se considera el siguiente gráfico. Donde se entiende que la “buena obra” es el resultado de un proceso en conjunto.



*Figura 19. La buena obra. Angelomé, Juan Carlos. Gestión y Producción de Obras. Buenos Aires. FODECO.2012.*

Planteados entonces en esta sección los elementos de diagnóstico respecto de la situación actual de la empresa, se procede en la siguiente a presentar los lineamientos para una mejora.

## CAPÍTULO 6

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

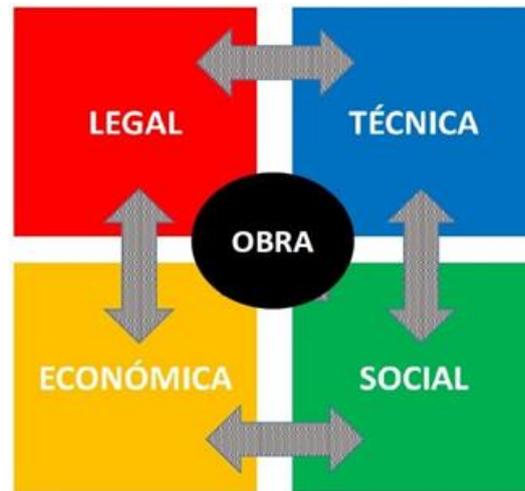
A partir del objetivo general planteado, se presenta ahora la propuesta de intervención para abordar la problemática identificada en el diagnóstico realizado sobre la empresa objeto de estudio. Esta instancia supone un proceso que implica el compromiso de prácticamente todos los actores que estén involucrados en las diferentes actividades que abarca la compañía.

Se trata en esencia de buscar la causa del problema, y centrarse en dar una solución enriquecedora para las partes que implique un estudio más profundo de la situación en cada caso particular. Esto sería mejorar la gestión, la estructura, los procesos, la metodología de trabajo, el clima laboral, etc. Todas estas acciones son las que se denominarán como “profesionalización” de la empresa.

Entonces, para dar una respuesta a lo planteado, se agruparán estas propuestas según 4 dimensiones: técnica, económica, social y legal<sup>4</sup>. En algunos casos podrían encuadrar en más de una dimensión, abarcando varias a la vez o teniendo consecuencias una sobre las otras. El trabajo final de maestría se centra entonces en la dimensión técnica donde se podrá exponer una intervención a los problemas de gestión, y en la dimensión social donde se intervendrá en el paso de generación en lo que atañe a la conducción de la empresa.

---

<sup>4</sup> Angelomé, Juan Carlos (2012). Dimensiones de la Obra. Gestión y Producción de Obras. Buenos Aires. FODECO.



*Figura 20. Marco conceptual. Angelomé, Juan Carlos. Gestión y Producción de Obras. Buenos Aires. FODECO.2012.*

A continuación, y para dar contexto a la propuesta de intervención, se pasará a desarrollar la dimensión legal y económica de la obra en tanto actividad esencia de esta empresa dedicada a la construcción; para luego sí, poner foco en las dos dimensiones recién mencionadas.

## **6.1 Dimensiones de la Obra**

### **Legal**

Se organiza por los contratos, las licitaciones y pliegos, el rol profesional, la responsabilidad legal, los sistemas de ejecución, las reglamentaciones vigentes (tanto para obras públicas como privadas), el comitente – empresa – dirección de obra.

Se tienen que implementar políticas y procesos que tengan lineamientos que propongan una mejora en las propuestas de las licitaciones para aumentar las posibilidades de obtener mayor cantidad de obras.

Con estas propuestas se podrá ampliar el horizonte para el crecimiento de la empresa que permita un ciclo repetitivo donde se vayan incluyendo cada vez más mejoras en los procesos y menos errores que puedan incluso afectar seriamente la salud de la empresa.

## **Económica**

En ella se ubican las inversiones (pública, privada), los recursos económicos, los recursos financieros, costo – precio – venta, la gestión de la empresa constructora, el mercado, la gestión de compras y contrataciones.

Para tener en cuenta una mejora en la economía de las obras, se deberá utilizar un control de costos. Alguna de las causas por las cuales hay desviaciones económicas de las obras ya se ha mencionado durante el trabajo. Es por esto que hay que tener mayor precisión a la hora de los gastos y monitorear el estado de las obras con el fin de analizar los presupuestos y administrar los recursos asignados. Se deberán realizar planillas donde se vea rápidamente los ingresos y egresos monetarios. Esto ayudará a planificar y a realizar una tendencia de los costos para finalizar las obras.

A su vez, además de realizar el control de gastos, una vez finalizada la obra se debería hacer una evaluación final con los costos y cantidades estimadas respecto de los costos y cantidades reales. Con esto, se podrá obtener una conclusión económica que en la actualidad la empresa no lleva a cabo, y es por esto que muchas veces los balances son negativos porque no se sabe en qué se gastó ni sus cantidades.

Se debe realizar y evaluar una curva de inversión y certificación. La programación de la obra permite determinar los recursos necesarios para su realización, distribuidos a lo largo del plazo de ejecución. De la evaluación de las curvas se sacan las conclusiones que permitirían reducir los desvíos financieros de la obra.

Estas propuestas traerán a futuro menores riesgos a la hora de tomar decisiones con respecto a las inversiones de la empresa. Se podrá aumentar y diversificar las mismas teniendo en cuenta en qué se gasta de más o qué se gasta de menos.

## **6.2 Técnica**

En esta dimensión se encuentra la documentación, el cómputo y presupuesto, la infraestructura de la producción, los recursos de producción (materiales, equipos, herramientas), el control de gestión (planificación, programación).

### **6.2.1 Organigrama y creación de áreas**

Así como se necesita organización en la producción de las obras, también se necesita de una organización estructural de la empresa. Es por esto que se tendría que revisar el organigrama actual, para pasar a ser del tipo piramidal donde no recaiga sobre una sola persona toda la responsabilidad de las cuestiones por atender, sino que esta pueda delegar trabajo. Esto por su parte generará en beneficiarios de tal delegación el poder realizar una carrera profesional dentro de la empresa, y no quedar como ahora sucede estancado en el mismo puesto/rol. (Ver Anexo 1 – Organigrama).

Ya que se ha mencionado la reestructuración de la empresa, otro factor importante es incorporar al staff permanente de la empresa áreas específicas ausentes en la actualidad.

#### **Área de seguridad e higiene**

La creación de esta área hará que pueda llevar adelante una prevención y mitigación de lo que a la materia respecta en cada obra. Además, se deberá realizar inspecciones, informes y capacitaciones periódicamente, para evaluar las diferentes situaciones y poder hacer una mejora en seguridad e higiene. Esto ayudará también a que el jefe de obra, sin sacarle responsabilidad, se concentre sobre su tarea específica.

El área de seguridad e higiene tendrá que tomar en cuenta políticas relacionadas con la gestión de riesgos y/o accidentes en la construcción. Para ello desarrollará un documento el cual se deberá hacer un seguimiento continuo, ya sea para corregirlo o agregarle puntos que ayuden al buen desarrollo de la obra sin accidentes laborales. Este documento se realizará aparte del programa de seguridad e higiene propiamente dicho.

#### **Área de logística**

No solo se deberá incorporar el área de seguridad e higiene, sino también un área dedicada a la logística con un responsable a cargo que pueda administrar los materiales (retiro de los proveedores, entrega a obra, etc.). También que lleve un control de stock, para no comprar materiales que ya existen en el depósito.

### **Área de técnica centralizada**

Se recomienda crear un sector de técnica centralizada que tenga como funciones el estudio de propuestas y el control de gestión de las obras. Esto significa que lleve el monitoreo de los procesos, los indicadores de las actividades de interés de cada obra (en términos de plazos y técnicos) y la confección de los informes necesarios para comunicar y presentar a la gerencia y difundir los resultados a todos los usuarios involucrados. Para lograr esto, el profesional de control de gestión tendrá vínculo directo con los profesionales de las oficinas técnicas de las obras. Los administradores de obras serán los responsables de remitir la información de sus obras al sector técnico central.

Cada una de estas áreas es esencial para el correcto funcionamiento de la empresa. La incorporación de estas áreas y la creación de un organigrama adecuado permitirá que la empresa pueda crecer y mejorar en todos los aspectos.

### **6.2.2 Plan de gestión**

Otra mejora sería poner en marcha la elaboración de un plan de gestión para las obras. Al haber detectado que se producen situaciones inesperadas en las diferentes obras y que no sólo ocurre cierta vez sino de manera sistemática es que se recomienda su uso. Estos imprevistos son causados por la falta de planificación y programación durante la ejecución de las obras. El objetivo es que se eviten pérdidas económicas por imprevistos en la realización de las tareas durante la etapa de construcción, implementando así, el uso de prácticas sistemáticas que permitan aplicarse a largo plazo en distintas obras. Para ello se deberán definir las acciones necesarias para asignar de manera eficiente los recursos de la obra, minimizando costos, tiempo de ejecución, etc., sin alterar la calidad de la misma exigida por los pliegos. (*Ver Anexo 2 – Plan de gestión de obra*).

En resumen, el plan de gestión para la empresa debería incluir objetivos estratégicos claros, un plan de acción detallado, un sistema de control y seguimiento, un sistema de comunicación y coordinación efectivo, una inversión en capacitación y desarrollo, y un sistema de mejora continua. Con la implementación de este plan, la empresa podrá mejorar su desempeño y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

La falta de una adecuada metodología para la planificación y control de la gestión de los proyectos dificulta a la empresa el poder saber acerca del estado de los proyectos y sobre todo poder tomar acciones rápidas ante modificaciones o variaciones que puedan alterar el normal desarrollo de cada proyecto puntual, teniendo como resultado proyectos que se entregan fuera de plazos, con sobrecostos y con problemas de calidad, todo lo cual se ve reflejado en la disminución del margen de utilidad esperado por proyecto, disminución de la eficacia y eficiencia de la empresa.

La planificación de proyectos forma parte de la gestión, es por esto y a partir de esta cuestión, que se deberá realizar la planificación y programación de las obras. A partir de las secuencias definidas por la planificación, el profesional deberá programar el cumplimiento de los objetivos planteados en ella. Se ocupará de distribuir, balanceando para ello el manejo de la mano de obra, indicando el ritmo del ingreso de los materiales y provisión de equipos y herramientas. El ajuste incluye el análisis o reformulación de los estándares de producción e índices de rendimiento de materiales.

Se utilizará un cronograma/diagrama (Gantt/Camino crítico) para planear, y subsecuentemente, informar del progreso dentro del entorno del proyecto. Donde se detalla las actividades que se realizarán y como se desarrollarán dentro del proyecto. Dentro de la programación se incorporará la variable del tiempo como condicionante del esquema referencial adoptado en la etapa de planificación. Acá, es donde se deben estimar los tiempos y los esfuerzos requeridos para cada actividad. Para la elaboración del cronograma y su respectivo control se empleará como herramienta el *Ms Project* o software similar que cumpla idéntica función.

Para llevar adelante el cronograma se plantearán las siguientes etapas: Planificación del cronograma; definición de actividades y los hitos significativos del proyecto; secuencia de las actividades; desarrollo del cronograma.

Se deberá planificar los costos, a partir de la definición sobre cómo se estima, presupuesta, gestiona, monitorea y controlan los costos del proyecto.

Se realizarán reuniones para poder gestionar las obras. Éstas, son de vital importancia para implementar un sistema de trabajo en equipo, para lo cual se dispondrá de la presencia de los jefes de área involucrados en los problemas encontrados, en coordinación con la gerencia.

Otro aspecto a tener en cuenta será la calidad de un proyecto. La misma está formada por tres procesos que se encargan de definir todas las actividades para determinar las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados.

También se sumará para la gestión y coordinación de las obras el método *just in time* (JIT), a fin de eliminar todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, sobre todo teniendo en cuenta los espacios reducidos donde la empresa realiza las obras.

El método *just in time* parte de una planificación detallada con tareas sucesivas, para que los diferentes elementos que componen la obra lleguen en el momento oportuno. Con este método la obra se convierte en una línea de montaje y permite reducir al máximo el acopio de materiales, el desperdicio, e incluso el personal necesario. De este modo se reducen los costos de gestión y las pérdidas ocasionadas por las acciones innecesarias.

El objetivo principal siempre será la reducción máxima del tiempo que se invierte en actividades que no agregan valor, en otras palabras, la reducción de pérdidas en las actividades de la construcción, las cuales a la empresa no le conviene absorber y el cliente no quiere, ni debe pagar. Algunos ejemplos de esto serían:

- Tiempo perdido por actividades previas aun sin terminar o mal ejecutadas.

- Mal diagnóstico de la implantación de la obra (provocando movimientos innecesarios).
- Esperas por faltas de materiales, equipos y/o herramientas.
- Tiempos de ocio de los trabajadores.

### **6.2.3 Implementación de sistemas integrados**

La empresa actualmente no cuenta con un sistema integrado y en general de toda la administración; solo cuenta con algunos archivos y hojas de cálculo para el manejo documentario. Todo esto implica consumir más tiempo de lo debido en las gestiones administrativas, lo cual conlleva a mayores gastos.

Para integrar la logística existen varios sistemas y softwares en el mercado; sin embargo, se optará por un tipo de sistema ERP, que ayude a optimizar la operación logística y en general la de toda la empresa.

Mediante este tipo de sistemas se puede vincular la estimación de la demanda con el plan de la empresa y la logística. Se pueden generar requerimientos de materiales basados en la disponibilidad de recursos y en todas las otras limitaciones que pudieran existir. Se puede conocer de antemano los efectos de alguna perturbación en la cadena de suministros y se pueden analizar distintas alternativas para su solución.

Es importante tener un sistema para mantener la trazabilidad de los documentos, mejor accesibilidad, mejor control de la información y otros factores que benefician la gestión empresarial.

El ERP que se propone para mejorar la gestión logística, y en general para la gestión de toda la empresa, es aquella que se basa en una base de datos dinámicas, donde la información se modifica con el tiempo, permitiendo operaciones como actualización, borrado y adición de datos, además de las operaciones de consulta.

Los ERPs ofrecen una solución total, integrada y tecnológicamente avanzada para el sector de la construcción. A continuación, se mencionan los principales módulos del ERP, necesarios para la organización:

**Gestión de estudios:** Este módulo permite la elaboración y gestión de estudios para un proyecto. Todos los estudios se integran en una única ficha de proyecto, a partir de lo cual cada uno de ellos puede tener estructuras, precios, planificaciones o cálculos totalmente diferentes.

**Comparador y emisión de ofertas:** Se podrán generar distintas versiones de una misma oferta. Se podrá recalcular y variar hasta conseguir ajustarla a los requisitos de su necesidad, pudiendo comparar los distintos presupuestos presentados. En todo momento se mantendrá un histórico de las ofertas presentadas de cara a su consulta o gestión posterior.

**Planificación y control de fechas:** Mediante la funcionalidad del árbol de planificación se podrá controlar las fechas previstas de cada tarea, sub tarea, elemento de un proyecto. Durante la ejecución de la obra se podrá controlar las fechas previstas de contratación de cada etapa y las fechas reales de ejecución. Para agilizar el proceso de planificación se permite la exportación e importación de la planificación a Microsoft Project o Excel.

**Gestión de compras:** Este módulo se integra en la hoja de demanda para permitir un reaprovisionamiento ágil de las obras. Desde esta hoja, los usuarios podrán recuperar los pedidos o el desglose que se desea contratar pudiendo generar automáticamente ofertas de compra.

**Flujos de autorizaciones:** Durante todo el ciclo de compras se podrá configurar la gestión de autorizaciones, de forma que ante determinadas acciones. Cada usuario podrá tener una visión completa de los documentos pendientes de aprobar pudiendo recibir notificaciones por correo electrónico ante solicitudes de autorización o solicitudes pendientes de resolver por otros usuarios.

**Evolución de la obra y gestión de costos:** Permite realizar un seguimiento de la evolución de la obra mediante la comparativa a cualquier nivel de los importes y cantidades ofertadas. Pudiendo realizar análisis y comparativas desde el inicio a la finalización del proyecto con total trazabilidad al origen de la información.

**Gestión de subcontratistas:** Con el módulo de gestión de subcontratación se podrá controlar los requerimientos. Se podrá definir la estructura de contratación de la obra desde el contratista y a los diferentes subcontratos implicados. Todos los documentos recibidos podrán ser importados en la base de datos de forma que podrán consultarse directamente en la aplicación.

**Gestión financiera:** Se podrá tener acceso a información del siguiente tipo: Pagos, cobros, movimientos de fondos, cash-flow proyectado, conciliación bancaria, gestión de valores propios y de terceros.

**Gestión de depósito:** Se conseguirá llevar un mejor registro de ingresos y egresos del depósito de la empresa. La automatización de los registros permite visualizar las altas y bajas de los insumos, facilitando la actualización del stock y su valorización.

Con la implementación del ERP se esperan obtener los siguientes beneficios:

**Funcionalidad y sencillez:** Se muestra a los usuarios la información relevante de una forma sencilla e intuitiva en todos los procesos.

**Integración:** Todas las áreas de la empresa trabajarán con un único sistema de gestión, una única base de datos. Garantiza la integridad y seguridad de la información. Evita duplicidades.

**Flexibilidad:** Se adapta fácilmente a las necesidades cambiantes de la compañía.

**Escalabilidad:** Permite construir soluciones escalables a medida, al calendario de implementación y a los presupuestos de inversión.

La implementación del ERP de gestión permitirá mantener un eficiente sistema de información, que proporcione herramientas a la gerencia para la toma de decisiones.

#### ***6.2.4 Sistemas de control***

Dentro del plan de gestión, más precisamente en los programas que se desarrollarán, será necesario la incorporación de árboles de decisión, tablero de control y mando, planillas de evaluaciones, planillas de control, diferentes check list, etc. De esta manera no sólo quedará por escrito dentro de un plan, sino que se pondrá en práctica a la hora de enfrentarse a la obra. (*Ver Anexo 3 – Árboles de decisión*).

En base a lo mencionado anteriormente y a partir de las pautas fijadas por la programación y la planificación de las metas, será necesario el control de las obras en base a tres elementos:

- **Estructura funcional:** Cada obra requiere de una organización funcional que marque las jerarquías, dependencias funcionales, métodos y autoridades para su producción. Dicha estructura permanece fuertemente instalada en una pirámide de mando que va desde el director de obra, pasando por el jefe de obra, capataces, oficiales, medio oficiales, ayudantes y administrativos, la cual debe ser reflejada por un organigrama consistente y equilibrado.
- **Control de gestión:** La revisión del cronograma, diagramas de barras, redes e histogramas, resultan de importancia en este punto. Se le debe sumar, el control de las inversiones, ingresos y egresos de recursos económicos, etc.
- **Control de calidad:** Es responsabilidad de la empresa el cumplimiento de las calidades de la obra según lo contratado por el comitente.

Se recomienda utilizar tableros de control, para la optimización del proceso productivo.



Figura 21. Tablero de control.

Se compilará la información más significativa de un proyecto a fin de lograr una mayor capacidad de respuesta y eficiencia en la toma de decisiones. Dicha herramienta deberá permitir que cada individuo de la cadena de valor pueda explotar al máximo sus capacidades físicas e intelectuales logrando el máximo beneficio para la empresa. Como beneficios traerá:

- Optimizar la calidad de la obra.
- Optimizar la asignación y regeneración de recursos a largo plazo.
- Minimizar los desvíos de tiempo, costo o calidad.
- Garantizar transparencia en los procesos implementados.
- Brindar sustento a las decisiones tomadas.
- Mejorar la imagen del equipo de trabajo.
- Minimizar situaciones de confrontación entre las partes.
- Mejorar la calidad y el medio ambiente de trabajo.

Otro aspecto de mejora para la gestión es la planificación de la obra ayudado por el uso de los softwares (por ejemplo: Project, Revit, etc.), donde se podrá identificar el avance, los atrasos y elaborar un camino crítico por medio del cual pueda estudiarse el ámbito global

de la obra. Esto ayudará a controlar los tiempos, los materiales, los acopios, los subcontratistas y el personal propio para cuando surja otra obra y retiren personal de la misma, etc.

Observando el área de compras y logística, se tendría que implementar por un lado un control de pedidos y un control de stock, donde rápidamente se tenga un pantallazo de las diferentes situaciones de las obras en materia de insumos, herramientas, equipos, etc. Por otro, se tendrá que confeccionar una planificación de la logística en cuanto al armado y trazado de una hoja de ruta clara y precisa, donde no queden dudas de las tareas que debe realizar cada empleado del área, que no puede faltar en las obras y cuál es su importancia, qué se debe retirar, de qué proveedor y cuántos productos. Todas estas soluciones parecen algo lógico, pero suelen no estar presentes, provocando disfuncionalidades diarias en varios sectores de la empresa.

### **Sistema de control y manejo del depósito**

Otra de las deficiencias que presenta la empresa es que no se tiene un adecuado sistema de control y manejo del depósito; por caso: los materiales existentes no se encuentran catalogados, no se cuenta con un registro actualizado de las cantidades, se registran existencias excesivas de materiales. Asimismo, no se realizan las coordinaciones necesarias para informar la cantidad y existencia de materiales, para de esa manera evitar la compra de aquellos con los que ya se cuenta, o en todo caso solo realizar las adquisiciones por lo que falta.

Para un adecuado manejo y control se plantean las siguientes alternativas:

**Sistemas de identificación y catalogación de insumos:** Se establecerá un sistema a través de código de barras con su respectivo lector, para luego digitalizar la información y volcarla en el software.

**Control del depósito:** El registro de ingresos y egresos de los insumos se llevará a cabo a través del ERP que se implementará en la empresa, lo que permitirá visualizar el movimiento de los insumos, facilitando la actualización del stock y su valorización. Previamente se realizará la codificación de los insumos, mediante código de barras. Se recomienda realizar en forma

periódica conteos de los inventarios, empleando el lector de código de barras: los insumos de mayor valor del inventario deben ser controlados con mayor frecuencia.

Otra medida básica es la asignación de personal exclusivo para el manejo del área, favorece la administración y control de la misma, por lo que se debe evitar la entrada a todo el personal ajeno al depósito (en la actualidad entra cualquier empleado y retira materiales sin algún tipo de control).

### **Sistema de control de adquisición de materiales**

Al analizar las causas de las falencias encontradas en el proceso logístico, se observó que una de las principales es el deficiente control que se tiene sobre él, lo cual trae como consecuencia errores en la elaboración de los requerimientos; por caso: que los materiales recepcionados en obra no sean los solicitados; gastos innecesarios en transporte de materiales a obra cuando éstos son rechazados por la supervisión de la obra, etc.

Todos los problemas antes descritos, se deben intervenir a partir de:

- Implementar formatos de requerimientos estandarizados, en el cual se considere todos los datos necesarios al formular dichos requerimientos (especificaciones técnicas, cantidad, precios referenciales, etc.), adicionalmente se deberán considerar el plazo para la entrega de materiales en cumplimiento de plazos preestablecidos, con el objeto de priorizar las compras a realizar y el lugar exacto de entrega.
- Llevar a cabo un control para la correcta elaboración de los requerimientos y mejorar el control para la recepción de insumos.

### **Supply chain management**

Se deberán implementar modelos que contribuyen a integrar la cadena de logística de la empresa con sus proveedores de productos y servicios. Este sistema busca optimizar la operatoria del abastecimiento según los requerimientos de la demanda y los niveles de capital de trabajo, para reducir la incidencia de los gastos financieros.

La meta de supply chain management es la de contribuir al crecimiento rentable, esto involucra mejorar el servicio al cliente, optimizar los costos, optimizar el flujo de información. Esta mejora se basará en tres fases:

- *Planificación.* Se debe tener los objetivos claros, saber que se coordinarán todos los esfuerzos de los distintos eslabones para que los productos, servicios o información lleguen en tiempo y forma al destino predeterminado. Primero se debe de hacer un análisis de los diversos escenarios que se pueden presentar. Al hacer la simulación de los escenarios. Debemos tener planes de contingencia en caso de que algún paso resulte mal o exista algún inconveniente. Así podremos prevenir cada operación.
- *Implementación.* Desde los primeros pasos de la implementación se debe involucrar todos los agentes que van a participar en la cadena. Así se conocerán las necesidades de todas las partes y se podrán coordinarlas para que sean beneficiadas.
- Control de procesos
  - Una vez puesta en marcha la cadena de suministro, se necesitará estar atento a los procesos que se están llevando a cabo, tener una gestión total de la cadena de suministro.
  - Es recomendable cuidar la comunicación de todos los implicados, analizar la calidad de los distintos procesos, alcanzar la máxima eficiencia en el funcionamiento de la cadena y, sobre todo, sincronizar la información obtenida.
  - Hay que monitorizar todos los procesos para poder evitar el riesgo al fallo con los proveedores y clientes. Tener un control de proceso tiene por objetivo tener un control mucho mayor con los diferentes procedimientos, incrementar la agilidad de la resolución de problemas, disminuir los costos de operación y aumentar la eficiencia operativa.

### **6.2.5 Evaluación de rendimiento**

Se deberán efectuar evaluaciones de rendimiento que permitan un análisis de las situaciones laborales, abarcado tanto los albañiles como quienes llevan adelante la obra.

Como resultado se podrán evidenciar los puntos débiles los trabajadores y se podrán rescatar los puntos fuertes. Esto permitirá organizar mejor las obras y poder sancionar empleados o hasta otorgar ascensos o descensos de categorías dentro de la organización.

A su vez, además de las evaluaciones, se tendrá que optar por rotaciones de puestos de trabajo y poner delante de los encargados de obra distintos problemas para ver cómo se desenvuelven frente a ellos. Generará un crecimiento profesional, siempre y cuando se le acompañe en el proceso de aprendizaje y un desarrollo favorable para la empresa.

La evaluación de rendimiento deberá ser justa, objetiva y basada en hechos. También debe ser una herramienta para motivar a los empleados a mejorar su rendimiento y alcanzar sus metas.

### ***6.2.6 Relación con el cliente***

Otra forma que ayudaría a una mejora, por lo menos de cara al cliente sería entregarle un manual de mantenimiento, en el cual estén involucrados todos los rubros realizados. No sólo el simple hecho de saber por ejemplo cada cuánto tiempo pintar, sino también indicarle aspectos que desconoce propiamente de los materiales utilizados. Por ejemplo, mantenimiento de algún mosaico granítico en particular que necesita cierto cuidado no convencional que luego llega el personal de mantenimiento y lo estropea. Esto trae como consecuencia que el comitente tenga una mala imagen de la empresa o piense que no se usaron materiales de buena calidad, provocando una desmejora en la organización.

Se considera a las actividades de evaluación de conformidad del cliente como un proceso más de la empresa e integrarlo dentro del sistema de gestión de la organización, de forma que se garantice su realización en forma sistemática y de la manera más eficaz y eficiente posible.

Entonces, sumado al manual de mantenimiento, así como se hará una evaluación interna de la empresa, se deberá entregar al cliente una encuesta de satisfacción donde se pueda realizar una devolución de su mirada con respecto a la organización. Para luego

producir un análisis de la misma y poder mejorar en los puntos débiles o afianzar los puntos que el cliente ve sobre la compañía.

### ***6.2.7 Independizar el manejo económico por proyecto***

Al analizar las causas de las falencias encontradas en el proceso logístico, se observó que una de las principales es la falta de disponibilidad de efectivo, lo que claramente restringe las actividades logísticas de la empresa.

Actualmente la empresa administra sus ingresos en bloque, sean éstos por adelantos y/o valorizaciones mensuales; vale decir, todo el ingreso se maneja en un solo fondo y desde allí se ejecuta según las necesidades de las obras, lo cual es inadecuado debido a la problemática existente.

Para ello se propone realizar el manejo de flujo de caja en forma independiente para cada proyecto. Apoyarse en el área legal y encontrar el mecanismo, para evitar multas de las entidades contratantes por demoras y retrasos en la ejecución por causas atribuibles a ellas.

Esto traerá como consecuencia que se solucione la falta de disponibilidad de efectivo, de las obras cuyos pagos estén al día y con ello reducir los tiempos en el abastecimiento de materiales destinados a ellas. De este modo, se identificará claramente las obras con problemas de disponibilidad de efectivo, y se logrará controlar la eficiencia financiera de cada proyecto, pudiendo sistematizar la información en el área logística.

### ***6.2.8 Metodología para la selección de los proveedores***

Actualmente en la empresa se compran materiales y se contrata servicios mayormente por el bajo costo, sea cual sea el monto de la compra, sin considerar mucho la calidad requerida y menos aún los tiempos de entrega, u otros factores tales como capacitaciones para instalar o usar un determinado producto, garantías para ciertos productos, ni disponibilidad de stock en el caso que lo amerite. Y aún más, no se sabe con quién se contrata, pues se evalúa y se lleva un historial de los proveedores de manera deficiente, por lo que con

mucha frecuencia existen devoluciones y pérdidas de dinero sobre todo por mala calidad y retraso en los plazos de entrega, lo que directamente afecta a la ejecución de obras.

Para poder llevar adelante una mejora se deberá realizar una selección de proveedores, en la cual, cuando las compras sean inferiores a cierto monto, el sector pertinente compre directamente. En cambio, cuando superen el monto seleccionado, se procederá a realizar por lo menos 3 cotizaciones, y se hará un cuadro comparativo, evaluando precio, calidad del producto y plazo de entrega.

Luego, para compras relevantes, se realizará un proceso de selección, para lo cual se formará un comité de compras integrado por el jefe de obra y el jefe de compras, que realizarán bases con exigencias técnicas, valores referenciales y de plazo para la contratación, tomando en cuenta las especificaciones técnicas y/o términos de referencia del cliente. Posteriormente se pondrá en marcha una convocatoria, para lo cual se invitará a proveedores de medianos a grandes, así como a los proveedores de la base de datos de la empresa.

### **6.2.9 Alianzas estratégicas con subcontratistas**

Con el propósito de construir valor, es necesario considerar a los subcontratistas como aliados estratégicos, y al estrechar su relación con ellos, se les da a conocer con anticipación el plan de requisitos para que se encarguen de ejecutarlo de acuerdo con las condiciones establecidas de calidad, costo, plazo. Por lo que su participación será activa, las partes obtendrán beneficios mutuos y se generará confianza comercial a partir de una premisa de “ganar – ganar”.

Haciendo un resumen, se tendrá que optar por mecanismos que sean eficientes a la hora de los procesos de organización de las obras, y así disminuir errores, para ser una firma competitiva no solo económicamente, sino también en el sentido técnico.

Todas estas cuestiones mencionadas llevarán a la organización a emprender una etapa de profesionalización, y no quedar estancada como hasta ahora, en donde ya tiene los recursos técnicos para implementarla. Sólo se tiene que proponer y planificar diferente el

futuro que se avecina donde cada vez hay mayor competencia. Éste sería el valor agregado de la empresa comparándola con las demás del sector donde se desarrolla.

También, esta profesionalización, guiará a la empresa a una mayor especialización en el rubro en el cual se desarrolla, trayendo como resultados una mejor forma de trabajo y un acercamiento a nuevos clientes, ya con un camino recorrido en el cual se minimicen los errores.

### **6.3 Social**

En esta dimensión se sitúa la organización social imperante, la organización de recursos humanos en la obra, las condiciones y medio ambiente del trabajo, las relaciones humanas, el liderazgo, la responsabilidad social empresaria y la preocupación por el medio ambiente.

#### **6.3.1 Reglamento interno**

Para el desarrollo y el buen accionar de las personas es necesario realizar un reglamento interno donde se deje plasmado ciertos puntos y no existan discusiones sobre los horarios de trabajo, sanciones, conductas, etc. Para ello será necesario que cada empleado tenga conocimiento de dicho reglamento.

#### **6.3.2 Protocolo familiar**

Se debería establecer un protocolo familiar dada la situación descrita con anterioridad respecto de la sucesión. Además de este protocolo se recomienda la conformación del consejo de familia que puede contribuir a construir una visión a futuro que incluya los valores familiares y las expectativas de cada uno de sus miembros. Contar con una junta directiva profesional, un protocolo compartido por todos los integrantes de la familia y un consejo familiar donde todos puedan expresarse es el camino para que la empresa pueda seguir generando valor en el tiempo. (*Ver Anexo 4 – Protocolo familiar*).

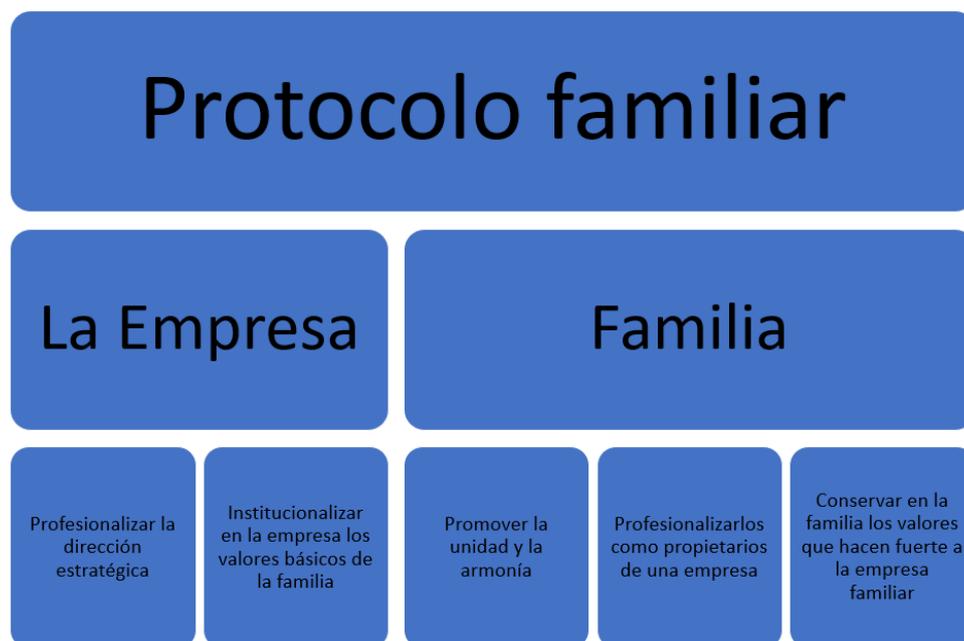
El protocolo familiar es uno de los instrumentos formales de gobierno más importante, el cual se define como un acuerdo marco, firmado entre familiares y socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa con el objeto de garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria.

El diseño oportuno de normas que reglamenten los deseos e intereses de la familia y de la empresa, puede evitar grandes conflictos. Para instrumentar estas reglas, existe el protocolo.

El protocolo es un conjunto de acuerdos a los que arriban los actuales titulares de una empresa y los integrantes de sus respectivas familias, a fin de establecer algunas de las siguientes cuestiones:

- La implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Reglas y principios que deben guiar la dirección de los recursos humanos con relación a la contratación, evaluación y remuneración a los miembros familiares que trabajan en la empresa.
- Distribución del capital y pautas a seguir en la transmisión y valoración de las acciones de la empresa.
- Normas de revisión del protocolo para evitar que pierda vigencia.
- Mecanismos para la participación de los familiares en la toma de decisiones
- Requisitos para integrar la dirección de la empresa.
- Criterios de retribuciones.
- Pautas para el traspaso de poder en la empresa.
- Establecimiento de un ámbito de participación familiar.
- Mecanismo para la prevención y resolución de conflictos.
- Pautas para el retiro de dividendos, la reinversión y retribución al directorio.

Se podría sintetizar en el siguiente cuadro, la ayuda del protocolo familiar en la empresa y la familia:



*Figura 22. La ayuda del protocolo familiar.*

### **La junta o asamblea familiar**

Es un órgano de gobierno de carácter informativo y no decisorio que aglutina a todos los miembros de la familia, a partir de una cierta edad, trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma.

Resulta casi obligatorio contar con asambleas (foros de discusión) para evitar los conflictos que puedan surgir debido a la existencia de un accionariado más numeroso, a la variedad de ramas familiares y a la coexistencia de accionistas activos (que trabajan en la empresa) e inactivos (que no trabajan en la misma).

Entre las tareas más importantes de la asamblea familiar está la de elegir a los miembros del consejo familiar y la de constituir el foro en que se definan los principios, valores y objetivos de la familia en relación con la empresa.

### **El consejo de familia**

Es el órgano de carácter decisorio de la familia empresaria que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa, y en cuyo seno se discuten tanto los problemas de presente como los proyectos de futuro de la familia empresaria.

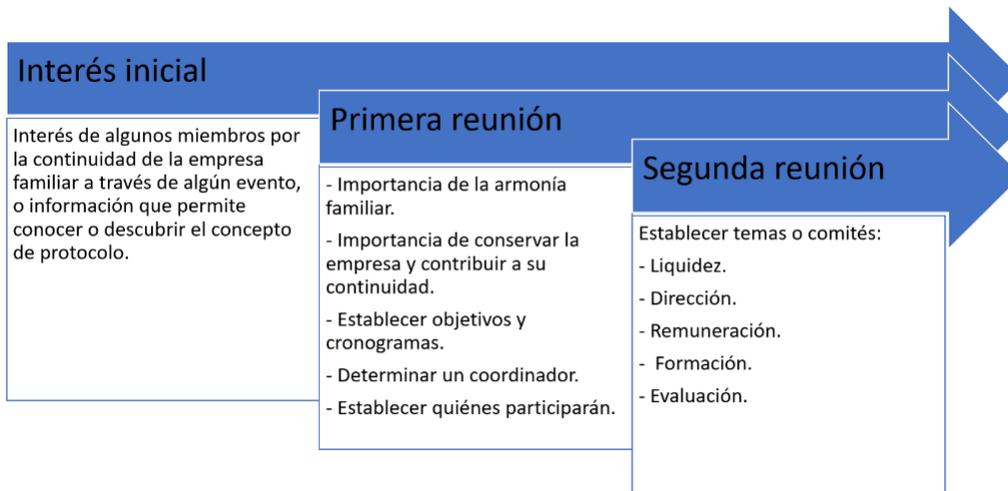
La composición, estructura y funciones del consejo familiar pueden variar mucho en función de las características de la empresa. En general, los miembros del consejo son elegidos por la asamblea familiar y entre sus funciones más importantes están las de: gestionar y negociar el protocolo familiar, así como las sucesivas actualizaciones o reformas del mismo; proponer y debatir los nombres de los candidatos para pertenecer al consejo de administración; dirigir e impulsar el proceso de sucesión; ser el principal vínculo de comunicación entre la familia y el consejo de administración de la empresa; defender los derechos de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, sean o no propietarios de la misma.

### **El consejo de administración**

Es el órgano ejecutivo de la sociedad, que ostenta la representación orgánica de la misma, encargado de la gestión y administración de la empresa. El objetivo que guía al consejo es el de maximizar el valor de las acciones sujeto a un respeto ético y exhaustivo del resto de contratos con clientes, proveedores y trabajadores.

Entre las funciones que se le asignan al consejo de administración, en el con texto de la empresa familiar, se encuentran las de: asegurar la sucesión de la alta dirección; intervenir en el diseño de políticas y estrategias de la empresa y en el seguimiento de su puesta en práctica; identificación de los principales riesgos de la sociedad; control de la gestión y evaluación de los directivos; determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública (puesto que es el responsable de la información que demandan todos los grupos de interés o *stakeholders*).

### **Diseño del protocolo familiar**



*Figura 23. Proceso del protocolo familiar.*

## Estructura

La estructura del protocolo familiar se podría dividir en tres grandes secciones:

### Enunciado o propósito

En esta primera sección se delinearán los fundamentos del protocolo. Donde se tendrán en cuenta los valores de la empresa y la familiar, cambios de la sociedad que puedan afectar a la familia, requisitos o apoyos necesarios para el éxito futuro.

### Constitución

Este apartado se tendrá en cuenta varios aspectos para el desarrollo del protocolo familiar. Podemos enunciarlos de la siguiente manera:

- Directrices de participación en la empresa: Preparación/educación, ingresos familiares, parientes políticos, sucesión, directorio/gestión/estructura.
- Plan de información y de educación: Plan de educación, políticas para informar sobre la propiedad familiar y los planes en materia de herencia, políticas para informar la situación de la empresa.
- Colaboración con los objetivos personales, las necesidades y las expectativas de cada uno.

- Fondos: liquidez, educación, salud, vivienda, viaje, etc.
- Plan para compartir los beneficios.
- Relación entre familia y el consejo de administración.
- Plan para la armonía y la diversión de la familia.

### **Agenda familiar**

En esta sección se abordarán los temas referidos a lo que respecta de la agenda familiar:

- Temas familiares.
- Programas y lugares.
- Distribución de tareas y preparación de las mismas.

### **6.3.3 Plan de sucesión**

Se trata de la elaboración de una propuesta formal, por escrito, donde se describa en una serie de fases cómo manejar gradualmente este proceso de transición, en el cual se especifique cómo se va reduciendo la participación del fundador a la vez que se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor. Debería incluir la estructura total del equipo de gestión, y ser comunicado a todos una vez completado. La existencia de este documento disminuye la posibilidad de malentendidos o dudas. (*Ver Anexo 5 – Plan de sucesión*).

Para incrementar las posibilidades del éxito se deben contemplar los siguientes puntos:

- Redactar un plan para la sucesión y objetivos.
- Comprometer a la familia y a sus colegas hacia el plan.
- Diseño de la organización deseada y definición de los perfiles de los futuros directores.
- Contratar asesoramiento externo.
- Realizar un proceso de entrenamiento.
- Anunciar su retiro oportunamente.
- Hacer planes para su retiro.

Estos puntos le permitirán al fundador ordenar el proceso de sucesión, tomando conciencia de que debe comenzar a delegar la autoridad y responsabilidades, que debe aprender a trabajar en equipo y tomar bajo esa misma modalidad las decisiones.

La sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado, el fundador debe ser capaz de reconocer cuán importante y complejo es este proceso, también tomar en cuenta que los casos exitosos de sucesión son los que han resultado de una asociación con la generación siguiente.

Poner en ejecución un proceso de planificación inicia con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia u eficacia.

Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Este se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.

Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionaran un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.

Para llevar adelante el plan de sucesión, se llevarán adelante 5 etapas. Algunas ya mencionadas como posibilidades de éxito del traspaso de generación:

**Diagnóstico:** Es en esta etapa, donde se acepta de la necesidad de iniciar el proceso. Por parte del sucedido, la necesidad y obligación que en algún momento debe dar paso a la siguiente generación. Por parte del sucesor, la oportunidad de entrar y posicionarse en la empresa familiar.

Dentro de este punto se identificarán los valores a transmitir; que la empresa esté preparada para la transformación (cultura, estructura, gobierno, propiedad); cuando comienza el proceso y cuando termina; cuales son los “candidatos” posibles (elección al

sucesor); compromiso de la generación entrante y de la saliente; si es el momento y si la organización tiene la madurez suficiente para afrontar los cambios.

**Planeamiento:** Se planificará el traspaso, teniendo en cuenta la estructura de la compañía, la cultura, el estilo del sucesor (liderazgo y dirección), el tiempo del proceso.

**Entrenamiento:** La generación que reciba la gerencia de la empresa familiar deberá tener un plan de carrera; formación formal y del negocio específico; experiencia fuera y dentro de la organización; formación en habilidades de conducción.

**Transferencia:** Se dejará en claro cómo será el proceso específicamente una vez que se definió el sucesor. A su vez, se definirán que actividades, funciones y responsabilidades tendrán cada uno en la transición. Se sabrá el tiempo de la sucesión, horarios de las partes, espacio físico, etc. Es recomendable que se contrate un asesor externo como “coach” para el proceso.

**Culminación o retiro:** Esta etapa se refiere a cuando el sucedido deja la organización o proceso para su inserción/contención fuera de la empresa familiar. Se definirá la situación económica del mismo (responsabilidad del sucesor), si existe o no transferencia de la propiedad, definición si seguirá con alguna función de asesor. También dentro de esta etapa, se deberá analizar en que ocupará el tiempo la generación saliente.

### **6.3.4 Recursos humanos**

Para realizar muchos aspectos de esta dimensión será necesaria la creación del área de recursos humanos, actualmente inexistente. El área por crearse podrá llevar a cabo muchos de los ítems que se mencionan más adelante. Será por su parte la encargada de gestionar los recursos humanos y plantear ejes estratégicos para los mismos.

La función de un área de recursos humanos es esencialmente ocuparse de las personas que forman parte de la organización, atender sus necesidades y cuidar de ellas. Intenta lograr que cada trabajador se sienta identificado y a gusto en su puesto de trabajo y la mejoría de

las relaciones interpersonales. Estas acciones llevarían a un aumento en la productividad y un mejor desempeño del personal de la empresa en cuestión.

El área de recursos humanos busca consolidar el recurso humano con el proceso productivo de la organización, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de éstos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos.

Debemos tener en cuenta que, para el logro de estos objetivos, es imprescindible escuchar los requerimientos y necesidades del personal, tomando en consideración su opinión y expectativas relacionadas con el futuro de la empresa y del trabajo en el cual se desempeñan.

De este modo, la empresa resultaría beneficiada para seguir su camino hacia etapas posteriores del ciclo vital y, a su vez, lograría fortalecer el sentimiento de identificación y pertenencia con la institución en quienes forman parte de ella.

### ***6.3.5 Manual de descripción de puestos***

Se podría decir que dentro de la organización no se tiene los roles claros de cada integrante. Es por esto que se debería realizar un manual de descripción de puestos, donde se encuentre la explicación de qué hacer, qué responsabilidad se tiene, de quien depende que muchas veces no se sepa y qué características son requeridas porque no siempre se contrata a la persona idónea para cubrir el puesto.

Para poder elaborar el manual se desarrollará el análisis de cada puesto, esto implica una serie de procedimientos con el fin de reunir y analizar la información acerca de los contenidos, tareas a realizar, requerimientos específicos, contexto en el que se desempeña y además establecer las características y competencias de las personas que deberían contratarse para ocuparlo.

La presente empresa familiar, si bien cuenta con un organigrama estructural y funcional, no posee un manual de funciones específicas para cada uno de sus puestos. Tal situación, ocasiona confusión al respecto de quién debía hacer tales tareas y quién era responsable de su control.

La descripción de puestos constituye la base sobre la cual se formulan los distintos procesos de recursos humanos tales como: Reclutamiento y selección, capacitación y formación, evaluación de desempeño, desarrollo de planes de carrera, prevención de accidentes y promoción de la salud, optimización de la motivación y las líneas de comunicación y elaboración de un sistema de compensaciones.

Un análisis de puesto puede confeccionarse de acuerdo a las siguientes etapas y en el siguiente orden:

- Descripción Genérica del puesto
- Descripción general del puesto a analizar
- Lugar donde se realiza el trabajo
- Nombre de la tarea o puesto
- Ubicación en el organigrama: nivel del cargo, subordinados, supervisión, comunicaciones laterales
- N.º de personal que realiza la tarea
- Fin general de la tarea

### ***6.3.6 Clima laboral***

Para asegurar un buen ambiente laboral, seguro y estable, se aconseja desarrollar programas de salud ocupacional, compuestos de una serie de planes que giran en torno a la salud de los empleados. Todos ellos tienen como objetivo prioritario mantener y mejorar la salud de los empleados dentro del ambiente laboral.

Dado el clima laboral actual en la empresa, es viable de realizar una evaluación donde se pregunte al trabajador sobre ciertos aspectos y así, poder definir la situación en la que se

encuentra y hacia donde apuntar las mejoras en cuestión de relaciones laborales. Se podrá analizar y cuantificar las satisfacciones y los descontentos. También podrá evaluar qué políticas adoptar para mejorar no sólo la eficiencia del trabajador sino como aprovechar para motivar al empleado.

### **Evaluación del clima laboral**

Es importante llegar a este conocimiento para saber: qué piensa, opina o siente cada trabajador de la empresa, identificar necesidades, ineficacias, defectos, fortalezas y virtudes vistas por ellos y que puede poseer la empresa.

Uno de los objetivos del estudio del clima laboral, es obtener información clara del mundo interno de la organización, que permita:

- Conseguir información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con variables tales como: supervisión, metodologías, estructura, etc.
- Incentivar la participación de los miembros.
- Potenciar mecanismos de comunicación y relación.
- Disponer de información sobre las condiciones de higiene y seguridad.
- Obtener una visión integradora de la organización.

En la empresa familiar estudiada, es muy significativo llegar a tal conocimiento, debido a que se encuentra atravesando un período de cambios, crisis, incorporación de personal, etc., lo cual propicia un clima particular que influye sobre el comportamiento del personal, favoreciendo o no, su desempeño en la organización.

La valoración del clima le posibilitaría la planificación de estrategias preventivas frente a los cambios y dificultades organizacionales, la determinación de procesos de resolución de conflictos y además la incorporación de un área de recursos humanos que gestione en pos de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los trabajadores.

### **6.3.7 Plan de desarrollo**

Para ayudar al clima laboral, se deberá llevar adelante un programa de bienestar laboral e incentivos para los empleados. Hay que reconocer el esfuerzo de los trabajadores, no es lo mismo el que le resta importancia al trabajo que el que se esmera. También se deberá tener una medición para realizar estas acciones.

### **6.3.8 Desempeño**

Se deberá llevar a adelante una evaluación de desempeño que será por objetivos. Asimismo, la evaluación del desempeño se realizará en base a factores de evaluación que son aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación.

Dentro de los factores de evaluación se definen los siguientes: metas y competencias: específicas, generales, administrativas y técnicas.

El sistema de evaluación de desempeño descrito está dirigido a los empleados de la línea de mando y profesionales. El ciclo del programa de evaluación de desempeño comprende cinco fases: planeación, metas y competencias, seguimiento, evaluación, retroalimentación.

Muchas de estas deficiencias no pueden ser superadas principalmente por la falta de capacitación existente, la inexistencia de procesos de selección de personal para el área, el hecho de no existir un cuadro de funciones que cada trabajador debe cumplir y la falta de coordinación de esta área con el área de obras.

Teniendo como sustento lo antes descrito, se realiza el planteamiento de las siguientes mejoras:

- Implementar una metodología, para la selección del personal.
- Implementar reuniones quincenales.
- Establecimiento de funciones e implementación de las áreas
- Implementar un cronograma de capacitación para todo el personal, según sus funciones.

### **6.3.9 Manejo de la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio se manejará a través de la capacitación y la comunicación abierta para ayudarles a ver la lógica del cambio y darles a los integrantes del equipo toda la información posible y proveerlos de alternativas que les permita acostumbrarse gradualmente a los cambios. Para lograr esto el patrocinador del cambio nombrará o designará un equipo como “agentes de cambio”. El patrocinador deberá reunirse una vez a la semana con los agentes del cambio para actualizarlos sobre el proceso. Estos transmitirán la información al resto del personal y trabajarán en las capacitaciones respectivas.

Una vez vencida la resistencia al cambio, los agentes del cambio, tendrán que realizar un monitoreo con el propósito de detectar algún foco de resistencia.

#### **6.3.10 Favorecer y fortalecer la comunicación**

La falta de claridad en los acuerdos que se llevan a cabo en la presente empresa familiar, genera confusión, y lleva a los empleados a que, en ocasiones, actúen sobre la base de supuestos erróneos.

Se pudo apreciar en la investigación que cuando los empleados no reciben la información necesaria para poder desempeñarse con seguridad y motivación en su puesto, se ve afectado no sólo su desarrollo personal y su compromiso con la empresa, sino también el trabajo en forma conjunta con las demás áreas de la empresa.

Por ello, es importante que se favorezcan los canales de comunicación. En la medida que la comunicación fluya de manera eficaz y con menos distorsiones, mejor será el flujo de información y la satisfacción del personal de la empresa mejorará.

#### **6.3.11 Plan capacitación**

Otro punto del bienestar laboral es permitir que los empleados puedan realizar capacitaciones, perfeccionamientos, especializaciones, etc. para su desarrollo profesional. Esto ayudará tanto a nivel personal como a nivel empresa, dado que podrá implementar lo

aprendido en su trabajo cotidiano. Para ello es necesario ayudarlo y acompañarlo no solo económicamente para el pago de los posgrados sino también permitirle ausentarse en caso necesario de presenciar las clases.

Con este plan de capacitación, se busca perfeccionar al empleado en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa y por medio de un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre las competencias y conocimientos que el empleado posee y los que debería tener para el logro de los mejores resultados

En la empresa, estas diferencias se pudieron observar luego de la elaboración de los análisis de puesto. Por ello, sería conveniente a partir de los resultados obtenidos, elaborar un plan de capacitación para contar con personal mejor entrenado en este período de cambio que atraviesan.

La organización invierte recursos con cada empleado que ingresa al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. Para proteger esta inversión, es preciso que conozca el potencial del personal, con el fin de saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas.

También es útil para detectar si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Así como estos puntos hay numerosas propuestas para mejorar la gestión de recursos humanos y el medio ambiente del trabajo, estas sólo fueron algunos. Así como también existen mejoras relacionadas con el medio ambiente y la responsabilidad social, que deberán

ser revisadas al mismo tiempo que se progresa con lo anteriormente nombrado, para que se llegue a una misma meta que es que la empresa crezca en todos sus sentidos.

### **6.3.11 Plan de liderazgo**

Este proceso permite identificar, dentro de cada área, quien posee un claro componente de liderazgo en función de su capacidad de impacto en el resto de la organización, ya que es de suma importancia transmitir el apoyo interno a estos líderes para impulsar la profesionalización. Para llevar adelante este proceso, se considerarán los siguientes puntos:

- **Desarrollo de competencias:** Esta es el área central de enfoque del desarrollo de liderazgo, que implica la identificación y el desarrollo de competencias centrales que desempeñan un papel importante en el desarrollo del líder.
- **Ejemplo de configuración y liderazgo:** Esto implica delinear aquellos comportamientos que un líder desea seguir. Se ocupa de la identificación de conductas deseables o exitosas.
- **Extensión de la experiencia de liderazgo:** Se ocupa de la extensión de la experiencia de liderazgo mediante el manejo de asignaciones desafiantes, tomando el entrenamiento de desarrollo de liderazgo apropiado y lectura extensa para mantenerse al día con las mejores prácticas en administración y varias técnicas de liderazgo.

Se llega así al punto final de las propuestas de diagnóstico y mejora sobre la empresa objeto de estudio, destinándose una última sección al planteamiento de breves conclusiones sobre lo analizado y/o propuesto.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIÓN

Como para plantear una serie de conclusiones a modo de cierre del presente trabajo final de maestría, se puede mencionar en primer lugar que la gestión y el paso de generación en una empresa familiar son temas críticos y complejos que requieren de una atención constante. La continuidad de la empresa y su éxito dependen en gran medida de la capacidad de la familia empresaria para manejar adecuadamente estos aspectos.

Como se ha discutido en este trabajo, los problemas más comunes que enfrentan las empresas familiares en la gestión y el paso de generación incluyen la falta de profesionalización, la falta de planificación y la falta de comunicación efectiva entre los miembros de la familia empresaria. El paso de generación debe ser abordado de manera planificada, involucrando a todas las partes interesadas en el proceso y preparando a la siguiente generación para asumir los roles y responsabilidades en la empresa.

Las nuevas generaciones con recientes ideas para la empresa, suelen diferir con sus antecesores. En el rediseño de la organización, las viejas generaciones sienten un ataque al trabajo logrado a lo largo de los años. En este punto suelen cruzarse dos temas; las nuevas generaciones deben aprender de las anteriores, y estas últimas no debe cerrarse a nuevas formas de rediseñar lo histórico.

Además, este trabajo ha destacado la importancia de contar con una adecuada planificación y estrategia para la sucesión en la empresa familiar, cuestión que se mencionaba expresamente en el objetivo general que al inicio se planteaba. En este sentido, es fundamental que se identifiquen y se preparen a los futuros líderes de la empresa con anticipación, para garantizar una transición paulatina y exitosa. También se estima importante que se establezcan claramente mecanismos de toma de decisiones.

Establecer parámetros de profesionalización para que quienes serán los sucesores puedan integrar la organización es uno de los factores previos más relevantes. En estima

sentido, se estima relevante considerar que las nuevas generaciones deben entregar un valor agregado a la organización, ya que, incorporar a las mismas significa reivindicar a la compañía con una nueva visión de futuro para poder adaptarse a los cambios que el mismo mercado de la construcción y de las grandes obras exige.

Es importante destacar que estos desafíos no son exclusivos de la empresa familiar examinada en este trabajo, sino que son problemas que enfrentan muchas empresas familiares en todo el mundo. La gestión adecuada del paso de generación y la planificación estratégica son fundamentales para garantizar la supervivencia y el éxito de las empresas familiares, y para asegurar que la transición a la siguiente generación sea exitosa.

Es crucial que las empresas familiares reconozcan estos desafíos y tomen medidas proactivas para superarlos. Esto puede incluir la implementación de un plan estratégico a largo plazo, la profesionalización de la gestión, la creación de canales de comunicación claros y efectivos entre las generaciones, y la incorporación de nuevas tecnologías y procesos de trabajo eficientes.

En definitiva, la gestión y el paso de generación en una empresa familiar son procesos críticos que deben ser abordados con una perspectiva estratégica y profesionalizada.

Para cerrar las conclusiones, puede expresarse por último que en este trabajo se abordaron tres objetivos específicos relacionados con la gestión y el paso generacional en una empresa familiar. En primer lugar, se evaluó la etapa generacional y su influencia en la toma de decisiones y la implementación de herramientas de profesionalización. Luego, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y se propusieron elementos de profesionalización para mejorar la gestión. Por último, se destacó la importancia de la planificación estratégica y la preparación de las futuras generaciones para asegurar una transición exitosa. En definitiva, el trabajo logró identificar los desafíos y proponer soluciones para fortalecer la empresa familiar y garantizar su continuidad.

En línea con ellos, se evidenció que la gestión y el paso generacional en una empresa familiar son temas críticos que requieren una atención constante y una perspectiva

estratégica. La profesionalización, la planificación y la comunicación efectiva entre los miembros de la familia empresaria son elementos clave para garantizar la continuidad y el éxito de la empresa.

Asimismo, y como recién se mencionó, se destacó la importancia de contar con un plan estratégico a largo plazo, la incorporación de nuevas tecnologías y procesos de trabajo eficientes, así como la creación de canales de comunicación claros entre las generaciones. Estos elementos permiten superar los desafíos comunes que enfrentan las empresas familiares y asegurar una transición exitosa hacia la siguiente generación.

Por último, a modo de nota personal y evaluando el proceso de formación en MBA luego de todos los módulos de su currícula cursados y de la temática propuesta llevada a cabo en este trabajo, se podría mencionar que se estima importante estar preparado, tener el estímulo y la responsabilidad como profesional desde la posición que toque gestionar, para poder realizar y transitar los cambios a una mejora de la empresa en la cual nos desarrollemos. Se entiende entonces que el presente trabajo final ha intentado respetar esta creencia.

## BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Joan (2000). Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión.

ANGELOMÉ, Juan Carlos (2012). Gestión y Producción de Obras. Buenos Aires: FODECO.

ANGELOMÉ, Juan Carlos; MONACHELLI, Sergio (2016). Organización de la Producción. Especialización Producción y Gestión de obras. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo.

BROJT, David (2005). La empresa con destino. Buenos Aires: Granica.

CASANOVA, Gustavo (2001). La profesionalización de la Empresa Familiar: el estudio de cuatro casos argentinos. Universidad de San Andrés.

CHIRO TERRAB, Alberto (2012). Problemáticas de la transición generacional en la empresa familiar pequeña y mediana. Universidad de San Andrés.

Cuadernos de Cátedra (2003). Empresas Familiares. Universidad Nacional de Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

DANCO, León A. (1982). Beyond Survival. Cleveland: University Press.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. (2002). Comportamiento Humano en el trabajo. Interamericana.

DODERO, Santiago (2020). El método EFE: Empresas Familiares Exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.

DODERO, Santiago (2008). El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Argentina: El Ateneo.

DODERO, Santiago (2014). El Secreto para Resolver Conflictos en la Empresa Familiar. Buenos Aires: El Ateneo.

ESCOLAR, Marcela (2018). La Problemática de las Empresas Familiares. CARMARCO: Escuela de Gestión.

FÉVRE, Mario (2016). Control de Gestión y Tablero de Mando. Especialización Producción y Gestión de obras. Buenos Aires: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo.

FIDANI, Martín (2011). El traspaso generacional en la empresa familiar: Factores para un cambio de gestión. Universidad de San Andrés.

GALLO, Miguel Ángel (1997). La Empresa Familiar. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona.

GARCÍA RODRÍGUEZ, Ahedo Oziel (2015). Planes de Sucesión en Empresas Familiares y su Adecuada Gestión. Universidad Autónoma de Nuevo León; Facultad de Psicología.

GARGIULO, Leonardo Fabián (2019). La Problemática Familiar en la Pyme de la Construcción. CAMARCO: Escuela de Gestión

GASCÓN, Sergio Alejandro (2013). Conflicto en Empresas Familiares. Universidad Nacional de Cuyo; Facultad de Ciencias Económicas.

GIACHERO, Giselle (2015). La Empresa Turística Familiar. Universidad Nacional de La Plata: Facultad de Ciencias Económicas.

GERSICK, Kelin; LANSBERG, Iván; DESJARDINS M. (2003). Modelo evolutivo tridimensional. El cambio como oportunidad. Barcelona: Gestión.

Gobierno de España (2008). Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Ministerio de industria, turismo y comercio.

GONZÁLEZ, Gerardo Avendaño (2014). Propuesta de un Rediseño Organizacional para una Empresa Familiar. México: Instituto Politécnico Nacional.

JAFFE, Dennis T. (1994). Trabajar con los seres queridos: estrategias para el éxito de una empresa familiar. Buenos Aires: El Ateneo.

KAPLAN, Robert; NORTON, David (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.

KAPLUN, Carlos (2001). Sobrevivir, crecer o desaparecer. Revista Mercado (113-123).

KATZ, Daniel; KAHN, Robert (1995). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

LANSBERG, Iván (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. Organizational Dynamics.

LATTINI, María del Rosario (2016). La Empresa Familiar y la Gestión de los Conflictos. Universidad Abierta Interamericana: Facultad de Ciencias Empresariales.

LEACH, Peter (1993). La Empresa Familiar. Buenos Aires: Garnica.

MARTÍN QUIRÓS, José María (2016). Pasar la Posta. Argentina: Granica.

MÉNDEZ, Guillermo; GONZÁLEZ, Gabriel (2016). Economía de las Obras. Especialización Producción y Gestión de obras. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo.

MINTZBERG, Henry (1993). La estructuración de las organizaciones. España: Ariel N S.A.

MOLINARI, Paula (2012). El salto del dueño. Buenos Aires: Grupo Editorial.

PORRET GILABERT, Miquel (2008). Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. España: Esic.

PORTER, Michael (1991). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

PORTER, Michael (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review.

PRESS, Eduardo (2011). Empresas de Familia. Buenos Aires: Garnica.

REPETTO ALCORTA, Martín (2016). Herramientas de Análisis, Programación y Seguimientos de Obras. Especialización Producción y Gestión de obras. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo.

RIRAVANDA, Meira Teixeira; CARVALHAL, Felipe (2013). Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares. Universidad Federal de Sergipe, Brasil.

RODRÍGUEZ, Lesly Verónica Ramírez (2014). Proceso de Sucesión en Empresas Familiares. Guatemala: Universidad Rafael Landívar; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

ROMERO, Dayana Lourdes (2017). Las Empresas Familiares y su Profesionalización. Argentina: universidad Siglo XXI.

WARD, John L. (1994). Cómo desarrollar la empresa familiar. Buenos Aires: El Ateneo.

WILENSKY, Paty (2018). Resolución de Conflictos y Negociación. CAMARCO: Escuela de Gestión.

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Organigrama

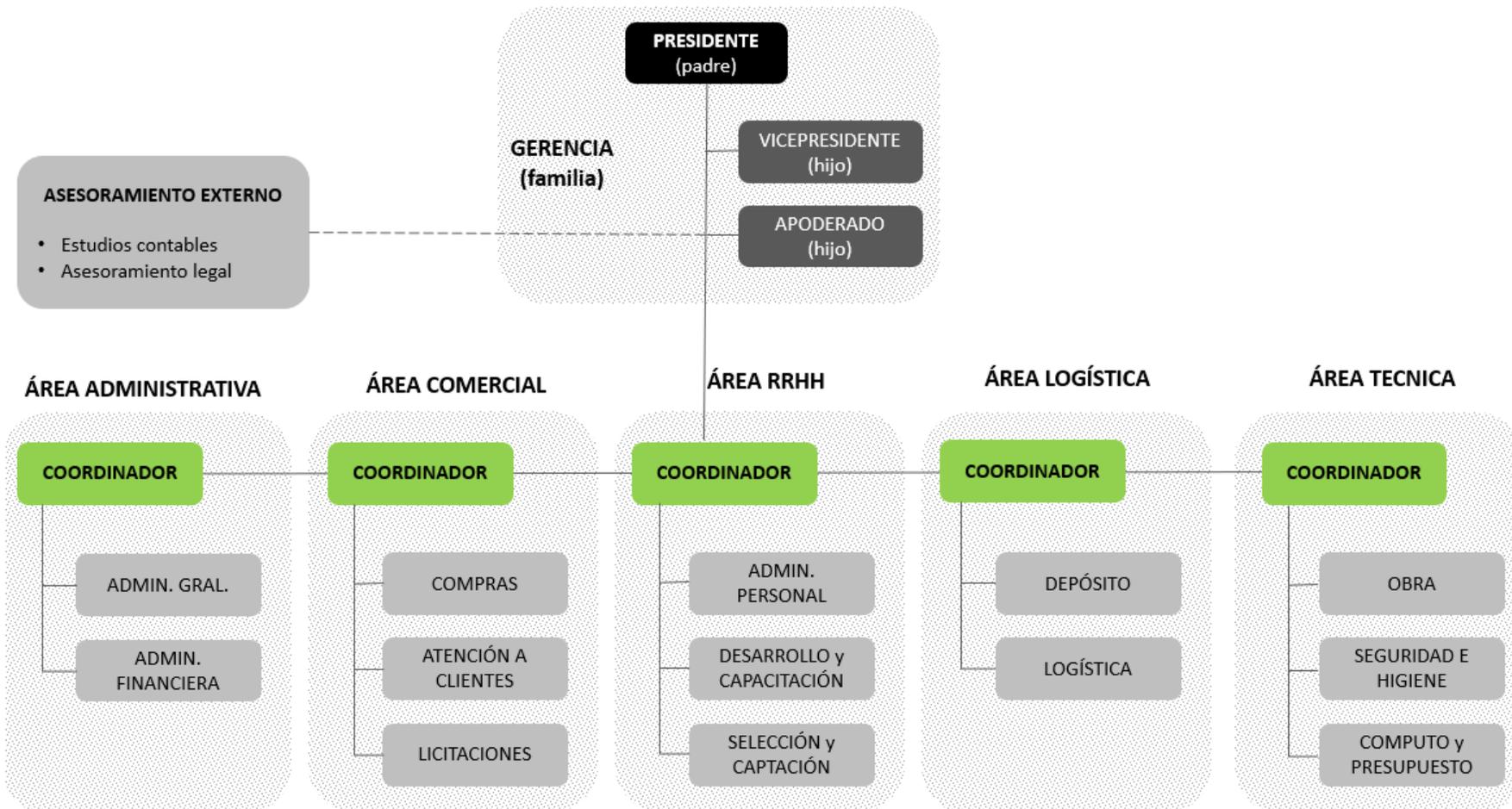
Anexo 2 – Plan de gestión de obra

Anexo 3 – Árboles de decisión

Anexo 4 – Protocolo familiar

Anexo 5 – Plan de sucesión

### Anexo 1 – Organigrama



## Anexo 2 - Plan de gestión

### Objetivo

El objetivo del plan de gestión es establecer una estructura clara y detallada de los programas y subprogramas necesarios para garantizar una gestión efectiva en la empresa.

### Alcance

El plan de gestión abarca todas las áreas y procesos de la empresa, desde la planificación estratégica hasta la ejecución y control de proyectos.

### Programas

#### Programa 1: Planificación estratégica

**Responsable:** Dirección general

#### Subprograma 1.1: Definición de la Visión, Misión y Valores de la empresa

- **Acción 1:** Realizar un análisis interno y externo para establecer la visión de la empresa.
- **Acción 2:** Definir la misión y los valores de la empresa.
- **Acción 3:** Comunicar y socializar la visión, misión y valores a todos los miembros de la organización.

#### Subprograma 1.2: Establecimiento de objetivos estratégicos

- **Acción 1:** Identificar y definir los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Acción 2:** Establecer indicadores de medición para evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- **Acción 3:** Asignar responsables y plazos para cada objetivo estratégico.

## **Programa 2: Gestión de Recursos Humanos**

**Responsable:** Área de Recursos Humanos

### **Subprograma 2.1: Reclutamiento y selección de personal**

- **Acción 1:** Identificar las necesidades de personal de la empresa.
- **Acción 2:** Diseñar perfiles de puestos de trabajo.
- **Acción 3:** Realizar procesos de reclutamiento y selección para cubrir las vacantes.

### **Subprograma 2.2: Capacitación y desarrollo del personal**

- **Acción 1:** Identificar las necesidades de capacitación del personal.
- **Acción 2:** Diseñar y ejecutar programas de capacitación.
- **Acción 3:** Evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño del personal.

## **Programa 3: Planificación des y desarrollo de talentos**

**Responsable:** Área de Recursos Humanos

### **Subprograma 3.1: Identificación y evaluación de talentos**

- **Acción 1:** Realizar un inventario de talentos internos y evaluar su potencial de desarrollo.
- **Acción 2:** Identificar las habilidades y competencias necesarias para ocupar puestos clave en la organización.
- **Acción 3:** Realizar evaluaciones de desempeño y potencial para identificar futuros líderes.

### **Subprograma 3.2: Diseño y ejecución de planes de desarrollo**

- **Acción 1:** Crear programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las habilidades y competencias de los empleados.
- **Acción 2:** Establecer planes de sucesión para garantizar una transición fluida en puestos de alta responsabilidad.
- **Acción 3:** Brindar oportunidades de crecimiento y promoción interna para retener y motivar al talento interno.

#### **Programa 4: Gestión de proyectos**

**Responsable:** Área técnica

##### **Subprograma 4.1:** Planificación y programación de proyectos

- **Acción 1:** Definir los alcances y objetivos de los proyectos.
- **Acción 2:** Establecer los cronogramas y recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.
- **Acción 3:** Monitorear y controlar el avance de los proyectos.

##### **Subprograma 4.2:** Gestión del riesgo

- **Acción 1:** Identificar y evaluar los riesgos asociados a los proyectos.
- **Acción 2:** Diseñar estrategias de mitigación de riesgos.
- **Acción 3:** Implementar medidas preventivas y correctivas para minimizar los impactos de los riesgos.

#### **Programa 5: Gestión de calidad**

**Responsable:** Área técnica

##### **Subprograma 5.1:** Establecimiento de estándares de calidad

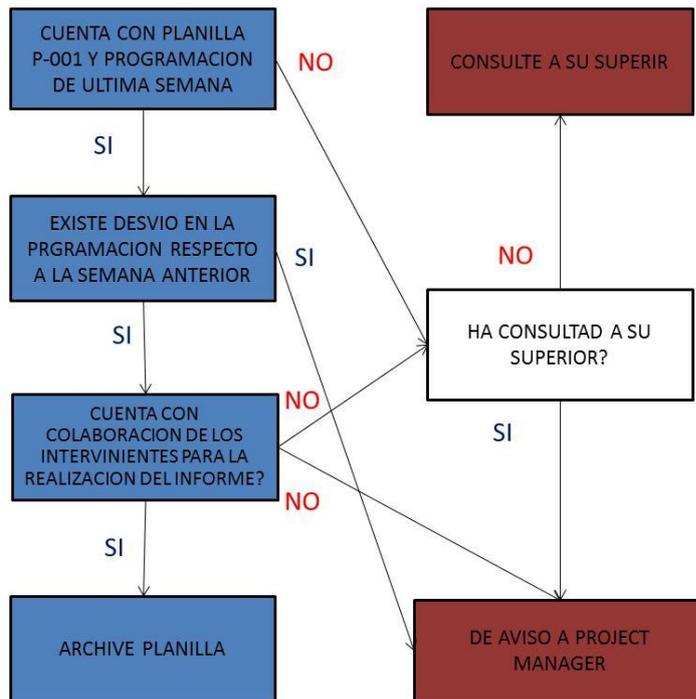
- **Acción 1:** Definir los estándares y normativas de calidad a seguir.
- **Acción 2:** Establecer procedimientos y protocolos para garantizar la calidad en los procesos y productos.
- **Acción 3:** Realizar auditorías internas y externas para verificar el cumplimiento de los estándares.

**Subprograma 5.2:** Control de calidad y mejora continua

- **Acción 1:** Realizar inspecciones y pruebas de calidad en los productos y servicios.
- **Acción 2:** Recopilar y analizar datos para identificar áreas de mejora.
- **Acción 3:** Implementar acciones correctivas y preventivas para mejorar la calidad.

### Anexo 3 - Árboles de decisión

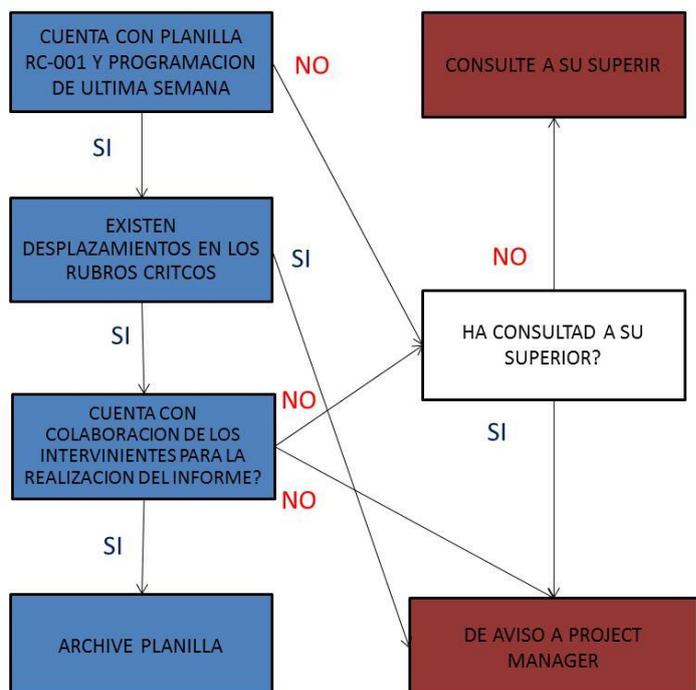
#### ARBOL DE DECISION – PROGRAMACION 001



Responsable: Coordinador de obra.

Periodicidad: Semanal

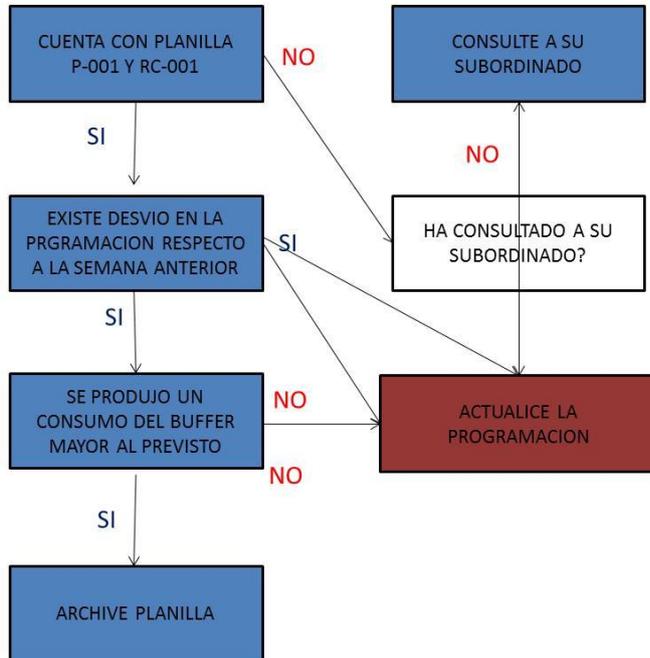
#### ARBOL DE DECISION – RUBROS CRITICOS 001



Responsable: Coordinador de obra.

Periodicidad: Semanal

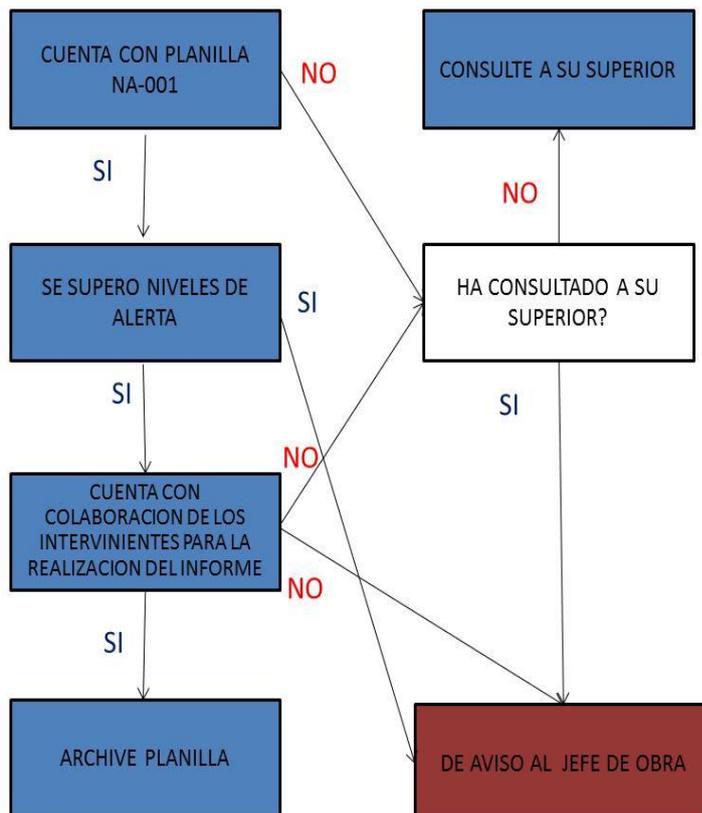
ARBOL DE DECISIÓN – PROGRAMACION 002



Responsable: Jefe de Obra

Periodicidad: Semanal

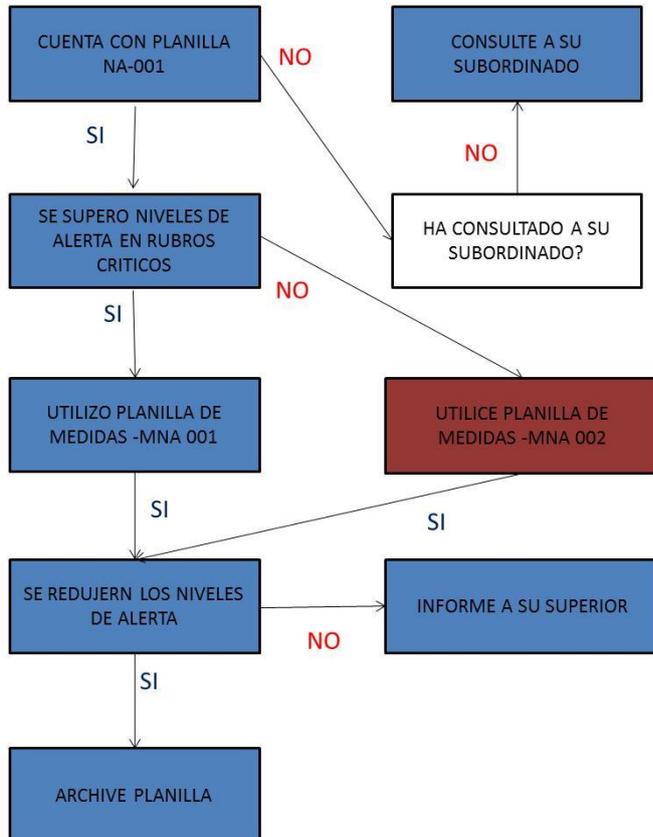
ARBOL DE DECISIÓN – NIVELES DE ALERTA 001



Responsable: Jefe Oficina Técnica

Periodicidad: Quincenal

ARBOL DE DECISIÓN – NIVELES DE ALERTA 002



Responsable: Auxiliar de Oficina Técnica

Periodicidad: Quincenal

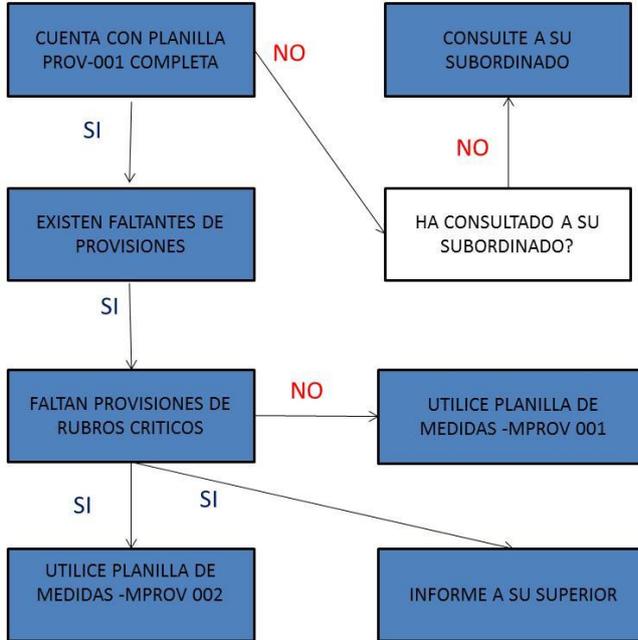
ARBOL DE DECISIÓN – PROVISIONES 001



Responsable: Auxiliar de compras

Periodicidad: Quincenal

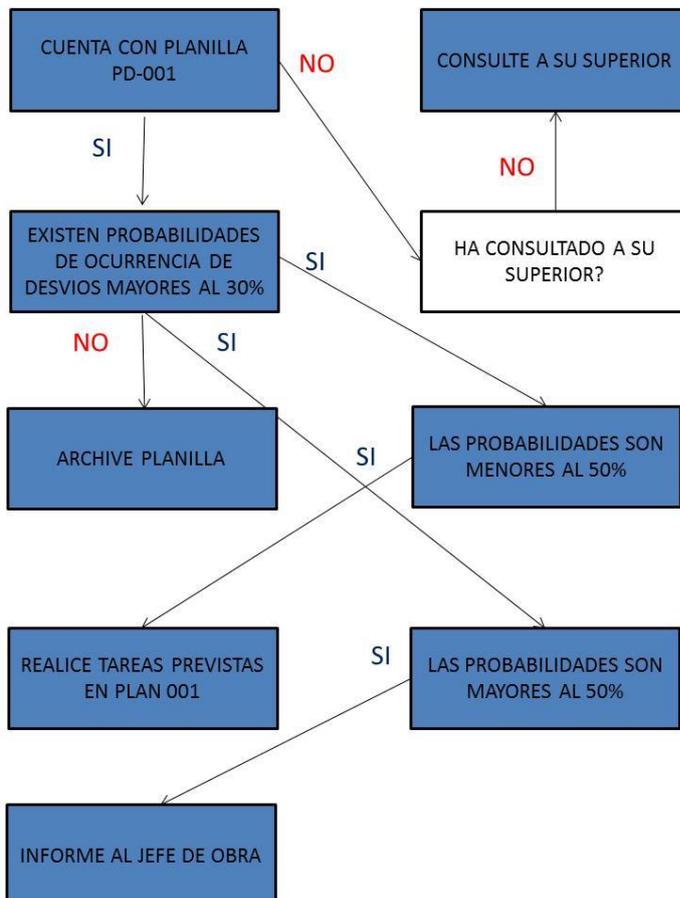
ARBOL DE DECISION – PROVISIONES 002



Responsable: Auxiliar de Oficina Técnica

Periodicidad: Quincenal

ARBOL DE DECISION  
PROBABILIDADES DE OCURENCIA DE DESVIOS 001



Responsable: Jefe Oficina Técnica

Periodicidad: Quincenal

## **Anexo 4 - Protocolo familiar**

### **Introducción**

El presente Protocolo Familiar tiene como objetivo establecer un marco de gobernanza y lineamientos claros para la gestión de la empresa familiar. Este protocolo busca asegurar la continuidad, la profesionalización y el crecimiento sostenible de la empresa, al tiempo que promueve la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia y el equipo directivo.

### **Objetivos**

Promover la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar, asegurando una gestión profesionalizada y una sucesión ordenada.

Establecer mecanismos transparentes y equitativos para la toma de decisiones estratégicas, basados en criterios de mérito y competencia.

Fomentar una cultura empresarial basada en valores compartidos, como la ética, la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente.

Proporcionar un marco de resolución de conflictos, garantizando la comunicación abierta y el diálogo constructivo entre los miembros de la familia y el equipo directivo.

Establecer un plan de sucesión que identifique y prepare a los futuros líderes de la empresa, asegurando una transición exitosa y una continuidad generacional.

### **Alcance**

Este Protocolo Familiar será aplicable a todos los miembros de la familia que tengan participación e interés en la empresa, así como al equipo directivo y los colaboradores. Su cumplimiento será de carácter obligatorio y su revisión se realizará periódicamente para adaptarse a los cambios internos y externos que puedan afectar a la empresa.

### **Gobernanza y toma de decisiones**

## **Gobierno Corporativo**

- Definición de estructura y funciones del Consejo de Familia.
- Definición de estructura y funciones del Consejo de Administración.
- Establecimiento de comités especializados y sus responsabilidades.

## **Toma de decisiones**

- Definición de los procesos de toma de decisiones estratégicas.
- Establecimiento de criterios para la evaluación y selección de proyectos e inversiones.
- Implementación de un sistema de seguimiento y control de decisiones.

## **Sucesión y desarrollo de liderazgo**

### **Sucesión**

- Identificación de los sucesores potenciales y sus roles y responsabilidades.
- Planificación de la transición generacional y la transferencia de conocimiento.
- Implementación de programas de formación y desarrollo de liderazgo.

### **Desarrollo de liderazgo**

- Establecimiento de políticas y programas de desarrollo profesional para los miembros de la familia.
- Fomento de la capacitación y el aprendizaje continuo.
- Creación de oportunidades de crecimiento y promoción interna.

## **Cultura empresarial y valores**

### **Valores**

- Definición de los valores fundamentales de la empresa familiar.
- Promoción de una cultura de ética empresarial y responsabilidad social.
- Implementación de prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

### **Responsabilidad social**

- Desarrollo de iniciativas de responsabilidad social en las comunidades donde opera la empresa.
- Participación activa en proyectos de impacto social y ambiental.
- Fomento de la colaboración con organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales.

### **Comunicación y resolución de conflictos**

#### **Comunicación**

- Establecimiento de canales de comunicación efectivos y transparentes.
- Promoción de la participación activa de los miembros de la familia en la toma de decisiones.
- Implementación de reuniones periódicas y espacios de diálogo.

#### **Resolución de conflictos**

- Definición de un proceso formal para la gestión de conflictos.
- Designación de mediadores o comités de resolución de conflictos.
- Promoción de la negociación y el consenso como métodos preferentes de resolución.

### **Responsables**

El Consejo de Familia será responsable de supervisar la implementación y cumplimiento de este Protocolo Familiar, así como de su revisión periódica.

El Consejo de Administración será responsable de velar por la gestión estratégica y operativa de la empresa, basada en los lineamientos establecidos en el Protocolo Familiar.

El Equipo Directivo será responsable de implementar las políticas y directrices establecidas en el Protocolo Familiar, asegurando su difusión y cumplimiento en todos los niveles de la organización.

## **Vigencia y Revisión**

Este Protocolo Familiar entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del Consejo de Familia. Será revisado cada cierta periodicidad o cuando se presenten cambios significativos en la estructura o dirección de la empresa. Las revisiones serán responsabilidad del Consejo de Familia, con la participación activa de los miembros de la familia y el equipo directivo.

## Anexo 5 - Plan de sucesión

### Introducción

El presente plan de sucesión tiene como objetivo principal garantizar una transición exitosa y una continuidad sólida en la empresa. Reconociendo la importancia del relevo generacional y la preparación de futuros líderes, este plan se basa en el análisis realizado en el marco del plan de intervención y busca establecer las acciones necesarias para asegurar una sucesión ordenada y efectiva en todos los niveles jerárquicos de la organización.

### Objetivos

**Identificar y desarrollar el talento interno:** Identificar a los empleados con potencial para asumir roles de liderazgo y brindarles las oportunidades y herramientas necesarias para su desarrollo profesional y personal.

**Planificar la sucesión en todos los niveles:** Establecer un proceso estructurado para la identificación y preparación de sucesores en cada puesto clave de la organización, desde la alta dirección hasta los mandos medios.

**Garantizar la continuidad del conocimiento:** Documentar y transferir el conocimiento crítico de los líderes salientes a los sucesores designados, asegurando así la continuidad de las operaciones y la toma de decisiones informadas.

**Fomentar la participación y el compromiso de los empleados:** Involucrar a los empleados en el proceso de sucesión, brindando oportunidades de capacitación y desarrollo, y promoviendo una cultura de crecimiento y reconocimiento.

### Etapas del Plan de Sucesión

#### Identificación de puestos clave

- **Realizar un análisis exhaustivo de la estructura organizativa y los roles críticos en la empresa:** En esta etapa, se llevará a cabo un análisis detallado de la estructura organizativa de la empresa y se identificarán los puestos clave que requieren una planificación de sucesión. Estos puestos suelen ser aquellos que tienen un impacto significativo en la estrategia y los resultados de la organización.
- **Identificar los puestos que requieren una planificación de sucesión:** Una vez identificados los puestos clave, se determinará cuáles de ellos requieren una planificación de sucesión inmediata y cuáles podrían requerirlo en el futuro cercano. Esto permitirá centrar los esfuerzos de desarrollo y capacitación en los roles más críticos.
- **Establecer los criterios para seleccionar a los sucesores potenciales:** Se definirán los criterios y requisitos necesarios para ser considerado como sucesor potencial para cada puesto clave. Estos criterios pueden incluir habilidades técnicas, competencias de liderazgo, experiencia relevante y capacidad para asumir mayores responsabilidades.

### Evaluación del talento interno

- **Realizar una evaluación integral del talento interno para identificar a los empleados con potencial de liderazgo:** Se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de los empleados en busca de habilidades, conocimientos y capacidades de liderazgo. Esto se puede lograr a través de entrevistas, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial y retroalimentación de los supervisores.
- **Utilizar herramientas de evaluación y evaluaciones de desempeño:** Se emplearán herramientas de evaluación, como pruebas psicométricas y evaluaciones de competencias, para obtener una visión más completa de las fortalezas y áreas de mejora de los empleados. Además, se revisarán las evaluaciones de desempeño existentes para identificar a aquellos empleados que han demostrado un rendimiento sobresaliente y un potencial de liderazgo.

### Desarrollo y capacitación

- **Diseñar programas de desarrollo y capacitación personalizados para los sucesores potenciales:** Una vez identificados los empleados con potencial de liderazgo, se diseñarán programas de desarrollo y capacitación adaptados a sus necesidades individuales. Estos programas pueden incluir cursos, talleres, mentorías y asignaciones especiales que les permitan adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para asumir posiciones de liderazgo.
- **Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo:** Se brindarán oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo a los sucesores potenciales. Esto puede incluir la participación en proyectos estratégicos, la asistencia a conferencias y seminarios, la asignación de mentores y el acceso a recursos educativos externos.
- **Fomentar la participación en programas de mentoría y coaching:** Se promoverá la participación en programas de mentoría y coaching para facilitar el crecimiento y el desarrollo profesional de los sucesores potenciales. Los líderes actuales y experimentados dentro de la organización desempeñarán un papel crucial como mentores, compartiendo sus conocimientos y experiencias con los futuros líderes.

### Planificación de la transición

- **Establecer un cronograma y un proceso claro para la transición de liderazgo en cada puesto clave:** Se establecerá un cronograma detallado que indique cuándo se espera que se produzca la transición de liderazgo en cada puesto clave. Esto permitirá una planificación adecuada y una transición suave y ordenada.
- **Definir roles y responsabilidades durante el período de transición:** Durante el período de transición, se definirán claramente los roles y responsabilidades de los sucesores potenciales y de los líderes actuales. Esto asegurará una transferencia efectiva de conocimiento y responsabilidades, evitando interrupciones en la operación del negocio.
- Evaluar regularmente el éxito de la transición y realizar ajustes según sea necesario.

### Comunicación y participación

- **Comunicar de manera transparente y oportuna el plan de sucesión a todos los empleados:** Se comunicará de manera clara y transparente el plan de sucesión a todos los empleados de la organización. Esto ayudará a generar confianza y compromiso, y permitirá a los empleados comprender su rol en el proceso de sucesión.
- **Fomentar la participación activa de los empleados:** Se fomentará la participación activa de los empleados en el proceso de sucesión. Se brindarán oportunidades para que los empleados compartan ideas, opiniones y preocupaciones relacionadas con la planificación de sucesión, lo que ayudará a mejorar el plan y garantizar un enfoque inclusivo.

### Monitoreo y evaluación

- **Establecer indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad del plan de sucesión:** Se definirán indicadores clave de desempeño que permitan evaluar la efectividad del plan de sucesión. Estos indicadores pueden incluir la tasa de éxito de las transiciones de liderazgo, el desarrollo y crecimiento de los sucesores potenciales, y la retención de talento clave.
- **Realizar revisiones periódicas y ajustes según sea necesario:** Se llevarán a cabo revisiones periódicas del plan de sucesión para evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario. Esto garantizará que el plan se mantenga actualizado y alineado con los cambios en la organización y el entorno empresarial.

### Responsabilidades y roles

- **Alta Dirección:** Encargada de respaldar y promover el plan de sucesión, asignar recursos y establecer un ambiente propicio para el desarrollo de los sucesores potenciales.
- **Área de Recursos Humanos:** Es responsable de coordinar y ejecutar las acciones del plan de sucesión, incluyendo la identificación de talento, el diseño de programas de desarrollo y la planificación de la transición.
- **Líderes actuales:** Responsables de brindar mentoría y transferir conocimiento a los sucesores designados, asegurando una transición exitosa.