



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS MIPYMEs

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Impacto y consecuencias de una transferencia generacional
no planificada, desorganizada e infundada.

Caso de estudio: Guaira S.A.

AUTOR: SERGIO RUBEN CARABAJAL

TUTOR: PABLO WICHTEL

DICIEMBRE 2024



Resumen

GUAIRA S.A., es una empresa familiar MIPYMES del rubro textil argentino fundada en 1972 en proceso de Transferencia Generacional que enfrenta desafíos críticos a medida que transita el traspaso del liderazgo de la segunda generación a la tercera.

El objetivo general de este estudio es desarrollar un marco estratégico que permita a GUAIRA S.A. gestionar eficazmente la transición generacional, minimizando los riesgos asociados y asegurando la continuidad del negocio. Los objetivos específicos incluyen:

- a. Identificar y analizar las debilidades y oportunidades asociadas con la falta de experiencia y formación de la nueva dirección.
- b. Evaluar el impacto de la transición generacional en la cultura organizacional y en la moral de los empleados.
- c. Proponer estrategias de intervención que fortalezcan el liderazgo, optimicen la toma de decisiones y preserven la cultura organizacional durante la transición.

El estudio adopta un enfoque cualitativo y cuantitativo, combinando métodos exploratorios y descriptivos. El diseño de investigación es no experimental y transversal, con una mezcla de análisis cualitativo y cuantitativo. Se recolectarán datos tanto primarios como secundarios, incluyendo revisiones de literatura y análisis de estudios previos sobre sucesión en empresas familiares. La unidad de análisis serán los empleados y directivos de GUAIRA S.A., con un enfoque en comprender las dinámicas internas de la empresa durante este proceso de sucesión.

El diagnóstico preliminar revela que la falta de preparación de la nueva dirección podría desencadenar una serie de problemas, incluyendo:

- i. **Liderazgo Débil:** La ausencia de formación y experiencia estratégica en la nueva dirección podría resultar en una incapacidad para tomar decisiones efectivas y liderar el cambio.
- ii. **Desajuste Cultural:** La transición sin una comprensión profunda de la cultura organizacional podría erosionar los valores y normas que han sostenido a la firma.
- iii. **Desmotivación y Bajo Desempeño:** La incertidumbre y falta de dirección clara podrían afectar negativamente la moral de los empleados, disminuyendo su compromiso y productividad.



Para mitigar los riesgos identificados, se propone un plan de intervención que incluye:

- i. **Capacitación y Desarrollo de la Dirección:** Implementar programas de formación en liderazgo y gestión empresarial para la nueva generación, asegurando que adquieran las habilidades necesarias para dirigir la empresa de manera efectiva.
- ii. **Gestión del Cambio Organizacional:** Desarrollar un plan de cambio que incluya la comunicación efectiva y la involucración de todos los niveles de la organización en el proceso de transición.
- iii. **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional:** Preservar y promover los valores y normas organizacionales a través de talleres y programas de cultura empresarial que aseguren la continuidad de la identidad corporativa.

Este proyecto de investigación tiene como fin guiar a GUAIRA S.A. a través de su proceso de transferencia generacional, proporcionando un marco estratégico para superar los desafíos actuales.

Palabras Clave

1. **M14 – Cultura Organizacional**
2. **M10 - Administración Estratégica**
3. **L21 – Transición Generacional**



Índice

1. Introducción.....	5
1.1. Fundamentación y planteamiento del problema.....	5
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Aspectos metodológicos.....	8
2. Marco Teórico	10
3. Diagnóstico.....	12
4. Hipótesis.....	20
5. Propuesta de intervención.....	20
5.1. Síntesis del Problema a Resolver.....	20
5.2. Objetivos de la Propuesta.....	20
5.3. Estrategia a Implementar.....	21
5.4. Descripción del Procedimiento y Actividades a Desarrollar.....	21
6. Conclusiones.....	24
7. Referencias bibliográficas	26
8. Anexos.....	27
Anexo 1.	27
Anexo 2.	31
Anexo 3.	35
Anexo 4.	37
Anexo 5.	39
Anexo 6.	42
Anexo 7.	46
Anexo 8.	49
Anexo 9.	52
Anexo 10.	55
Anexo 11.	57



1. Introducción

1.1. Fundamentación y planteamiento del problema

GUAIRA S.A. es una empresa MIPYMES del rubro textil argentino en la que actualmente me desempeño como Gerente Industrial. La misma está atravesando una etapa crucial en su ciclo de vida: el cambio en el Directorio mediante una transición generacional desde la segunda generación hacia la tercera generación familiar. Este proceso de transición es un momento crítico para muchas empresas familiares, y su estudio puede ofrecer valiosas lecciones sobre los desafíos y oportunidades que se presentan en tales situaciones.

El Directorio entrante está compuesto por las dos hijas del único dueño de la empresa, el cual ejercía el rol de dueño y Director, al mismo tiempo. Dicha transferencia se produce de forma espontánea y abrupta debido a problemas de salud del dueño, el cual tiene que atravesar un largo proceso de tratamientos médicos que le impedirán llevar a cabo sus roles habituales.

Además, la nueva dirección de GUAIRA S.A. carece de formación académica, experiencia en la industria y capacidades estratégicas o de negocios. Esta situación puede generar impactos negativos en la cultura organizacional, la moral de los empleados, y en última instancia, en el desempeño y sostenibilidad de la empresa.

Este escenario presenta una oportunidad única para analizar y desarrollar estrategias de intervención que puedan ser aplicadas para mejorar la gestión empresarial, la toma de decisiones estratégicas y la formación de liderazgo dentro de la empresa.

Este estudio se enfocará en el proceso de transferencia generacional en GUAIRA S.A., una empresa familiar que está experimentando una transición crucial del liderazgo desde la segunda hacia la tercera generación. lo que plantea desafíos críticos en el corto plazo que podrían afectar la estabilidad y el éxito futuro de la organización.

GUAIRA S.A., al ser una MIPYMES, enfrenta desafíos específicos en términos de recursos limitados y competencia en el mercado. Analizar cómo la empresa puede innovar y desarrollar estrategias competitivas pese a estas limitaciones ofrecerá insights valiosos sobre la resiliencia y adaptabilidad de las MIPYMES en el entorno empresarial actual.

La ausencia de habilidades y conocimientos adecuados en la nueva dirección puede llevar a decisiones mal informadas y reactivas, lo que podría perjudicar la operación diaria de la empresa y su capacidad para competir en el mercado. La falta de visión estratégica podría resultar en una



dirección errática y la incapacidad para aprovechar oportunidades de crecimiento o para responder efectivamente a amenazas. En el corto plazo, esto podría traducirse en una disminución en la eficiencia operativa, una pérdida de competitividad, y un posible deterioro en la rentabilidad de la empresa.

La tercera generación puede no estar suficientemente alineada con la visión, misión y valores que han guiado a GUAIRA S.A. durante 5 décadas. Este desajuste puede generar una falta de coherencia en las decisiones estratégicas y operativas, lo que a su vez podría confundir a los empleados y erosionar la cultura corporativa. En el corto plazo, esto podría llevar a una pérdida de identidad organizacional, dificultando el establecimiento de objetivos claros y cohesivos, y afectando la percepción de la empresa tanto internamente como externamente.

La llegada de una nueva generación sin la experiencia ni el liderazgo necesario puede generar incertidumbre y ansiedad entre los empleados, especialmente aquellos que han estado con la empresa durante mucho tiempo y que podrían sentirse desconectados de la nueva dirección. Esta situación podría resultar en una disminución en la moral, una baja en la productividad, y un incremento en la rotación de personal. La falta de confianza en la nueva dirección también podría minar la lealtad y el compromiso de los empleados, lo que afectaría negativamente la cohesión del equipo y la eficiencia organizacional.

El estudio de GUAIRA S.A. permitirá identificar y proponer iniciativas que fomenten el crecimiento sostenible de la empresa. Es por ello por lo que el desarrollo del presente trabajo busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo afecta la falta de formación académica y experiencia en la industria de la nueva dirección en la calidad de las decisiones estratégicas y operativas? ¿qué impacto tiene esto en la competitividad de la empresa en el corto plazo?
- ¿De qué manera la transición generacional influye en la continuidad y preservación de la visión, misión y valores organizacionales? ¿cómo puede esta influencia afectar la identidad corporativa y la cohesión interna de la empresa durante este periodo de cambio?
- ¿Cuál es el impacto de la falta de liderazgo experimentado en la nueva dirección sobre la moral de los empleados? ¿qué estrategias pueden implementarse para mantener la motivación y el compromiso del personal en medio de la incertidumbre generada por la sucesión?



1.2. Objetivos

El objetivo de este estudio es analizar en profundidad dentro del proceso de transferencia generacional, el impacto de la falta de formación académica y experiencia en la industria en la gestión empresarial de GUAIRA S.A. en el corto plazo, y desarrollar estrategias de intervención que permitan mitigar estos efectos negativos. Se propondrán soluciones para fortalecer el liderazgo de la nueva dirección mediante programas de capacitación y desarrollo específicos, asegurar la continuidad de la visión y los valores organizacionales, y fomentar una cultura empresarial resiliente y adaptativa que mantenga alta la moral y el compromiso de los empleados durante este periodo de transición crítica. La investigación buscará no solo identificar las debilidades actuales, sino también proporcionar un camino claro hacia una gestión más efectiva y alineada con las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de su equipo humano.

Objetivos generales:

- Analizar el impacto de la transición generacional en la dirección de GUAIRA S.A. sobre la gestión empresarial, la toma de decisiones estratégicas y la competitividad de la empresa en el corto plazo.
- Desarrollar estrategias de intervención que fortalezcan el liderazgo, preserven la visión y valores organizacionales, y mejoren la cultura organizacional y la moral de los empleados durante el proceso de sucesión generacional en GUAIRA S.A.

Objetivos específicos:

- Evaluar cómo la falta de formación académica y experiencia en la industria de la nueva dirección afecta la eficacia en la toma de decisiones estratégicas y operativas, y proponer programas de capacitación y desarrollo de liderazgo que aborden estas brechas.
- Investigar la influencia de la transición generacional en la continuidad de la visión, misión y valores de la empresa, y diseñar acciones concretas para asegurar que la nueva dirección mantenga y refuerce la identidad corporativa, promoviendo al mismo tiempo un entorno de cohesión y alineación dentro de la organización.



1.3. Aspectos metodológicos

Este estudio tendrá un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para explorar y obtener una comprensión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta GUAIRA S.A. Se focalizará y profundizará en las percepciones, experiencias y actitudes de la nueva dirección y los empleados respecto al proceso de transferencia generacional, la cultura organizacional y el liderazgo. Por otro lado se medirán variables clave como la moral de los empleados y la productividad, permitiendo establecer relaciones y verificar hipótesis a través de datos estadísticos.

Se investigará de manera exploratoria para identificar las principales dificultades y oportunidades, seguido de una descripción detallada de las mismas. Además se pretende describir detalladamente cómo se manifiestan los problemas relacionados con la falta de liderazgo, la continuidad de la visión organizacional y la moral de los empleados.

Tipo de Diseño:

- **No experimental:** No se manipularán variables de forma deliberada. Se observarán y analizarán los fenómenos tal como se presentan en la realidad.
- **Transversal:** Los datos se recolectarán en un único momento en el tiempo para analizar el estado actual de la empresa en su proceso de sucesión.
- **Retrospectivo:** Se adoptará un enfoque retrospectivo para analizar el impacto de decisiones y eventos pasados sobre la situación actual de la empresa.

VARIABLES Y EJES RELEVANTES:

Capacidades Estratégicas:

- Indicadores: Nivel de formación, habilidades de liderazgo, capacidad de toma de decisiones estratégicas.

Cultura Organizacional:

- Indicadores: Grado de alineación con la misión y valores, cohesión entre equipos, identificación de los empleados con la empresa.

Moral y Compromiso de los Empleados:

- Indicadores: Niveles de satisfacción laboral, tasa de rotación de personal, productividad, asistencia.



Unidad de Análisis:

- **Directivos de GUAIRA S.A.:** Se enfocará en la tercera generación.
- **GUAIRA S.A. como empresa:** Análisis de la estructura organizativa y desempeño de los empleados que experimentan la transición.

Población/Muestra:

- **Población:** Todos los miembros de GUAIRA S.A..
- **Muestra:** Se seleccionarán a los empleados mediante un muestreo estratificado, incluyendo diferentes niveles jerárquicos para obtener una visión holística de la situación. También se incluirán todos los miembros clave de la nueva dirección.

Unidades de Respuesta:

- **Miembros de la Nueva Dirección (Tercera Generación):** Se centrarán en sus capacidades de liderazgo, experiencia, y visión para la empresa.
- **Empleados de GUAIRA S.A.:** Enfocados en sus percepciones sobre la dirección, cultura organizacional, y moral durante la transición.

Técnicas de Recolección de Datos:

Datos Primarios:

- **Entrevistas semiestructuradas:** Se realizarán con los miembros de la nueva dirección para profundizar en sus percepciones sobre el proceso de sucesión, su preparación y los desafíos enfrentados.
- **Encuestas:** Se aplicarán a los empleados para medir la moral, el compromiso, y la percepción de la cultura organizacional y el liderazgo.
- **Observación participante:** Se utilizará para observar directamente el ambiente de trabajo, la interacción entre la nueva dirección y los empleados, y cómo se implementan decisiones estratégicas.

Datos Secundarios:

- **Documentos internos:** Indicadores, estadísticas, planes de sucesión (si existen), información sobre productividad y tasas de rotación de personal.
- **Literatura existente:** Estudios y teorías relevantes.



Procedimientos de Análisis de los Datos:

- **Análisis Cualitativo:** Se realizará a través de la codificación de datos de entrevistas y observaciones para identificar patrones, temas recurrentes, y relaciones entre las variables estudiadas.
- **Análisis Cuantitativo:** Incluyendo análisis descriptivo de los datos recolectados mediante encuestas y análisis correlacional para explorar las relaciones entre las variables clave.

Este diseño integral permitirá una comprensión profunda de los desafíos que enfrenta GUAIRA S.A. en su proceso de transición generacional y proporcionará una base sólida para formular recomendaciones estratégicas.

2. Marco Teórico

Empresas Familiares y Transferencia Generacional

Las empresas familiares representan una parte significativa de la economía global y enfrentan desafíos únicos, especialmente en el proceso de sucesión generacional (Poza, 2010). La transición de la dirección a la siguiente generación es un momento crítico que puede determinar la continuidad y éxito de la empresa (Handler, 1994).

Las empresas familiares son organizaciones donde la propiedad y la dirección están en manos de una o más familias, y su continuidad a menudo depende de la transferencia exitosa del control a la siguiente generación. La sucesión generacional es un proceso crítico que implica no solo la transferencia de liderazgo, sino también la preservación de la identidad organizacional y la continuidad de la visión estratégica de la empresa (Dyer, 1986).

Teoría de la Sucesión Generacional: Esta teoría sugiere que el éxito de la transición depende de factores como la preparación del sucesor, la claridad en la visión y los valores organizacionales, y la aceptación del cambio por parte de los empleados y otras partes interesadas (Sharma et al., 2003).



Capacitación y Desarrollo de Capacidades Estratégicas

La capacitación y el desarrollo de capacidades estratégicas son esenciales para la gestión eficaz de cualquier empresa, especialmente en el contexto de las MIPYMES (Barney & Clark, 2007).

La formación en liderazgo, toma de decisiones estratégicas y gestión empresarial puede transformar a directivos sin experiencia en líderes capaces de guiar la empresa hacia el éxito (Mintzberg, 2009).

La empresa necesita un programa integral de capacitación que aborde estas áreas críticas (Kuratko, 2009; Amat, 2000).

Gestión del Cambio Organizacional

La sucesión generacional en una empresa familiar es un proceso de cambio organizacional que puede provocar resistencia, incertidumbre y ansiedad entre los empleados (Kotter, 1996).

La gestión del cambio se refiere a las estrategias y prácticas utilizadas para guiar a una organización a través de transformaciones significativas, minimizando la resistencia y asegurando la continuidad de las operaciones.

Modelo de las 8 Etapas de Kotter: Este modelo es relevante para la gestión del cambio y establece las siguientes etapas: crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, desarrollar una visión clara, comunicar la visión, empoderar a otros para actuar, generar victorias a corto plazo, consolidar mejoras y anclar los nuevos enfoques en la cultura (Kotter, 1996).

La falta de liderazgo capacitado puede obstaculizar la implementación de estos pasos, lo que subraya la importancia de un desarrollo de liderazgo específico y adaptado a las necesidades de la nueva generación.

Liderazgo en Empresas Familiares

El liderazgo en empresas familiares es un factor determinante en su éxito, especialmente durante la sucesión generacional (Miller et al., 2003).

Un liderazgo efectivo no solo debe poseer habilidades técnicas y de gestión, sino también un profundo entendimiento de la cultura y los valores de la empresa, así como la capacidad de inspirar y motivar a los empleados.

Teoría del Liderazgo Transformacional: Esta teoría enfatiza la importancia de un liderazgo que inspire y motive a los empleados a alcanzar un rendimiento superior, fomentando un sentido de propósito y pertenencia (Bass & Avolio, 1994).



Cultura Organizacional y Moral eficiencia/productividad de los Empleados

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización (Schein, 1985).

Durante una sucesión generacional, la cultura puede verse desafiada si la nueva dirección no está alineada con los valores establecidos, lo que puede llevar a una disminución en la moral de los empleados y en su compromiso hacia la empresa.

Teoría de la Cultura Organizacional de Schein: Schein (1985) describe la cultura organizacional en tres niveles: artefactos (lo visible), valores adoptados (las estrategias, metas y filosofías), y supuestos subyacentes (las creencias profundamente arraigadas). Un cambio en la dirección puede alterar estos niveles si no se maneja adecuadamente, lo que podría causar un desajuste cultural y afectar la cohesión y el desempeño organizacional. Es vital que la nueva dirección entienda y respete la cultura existente, al tiempo que introduce cambios que sean percibidos como evolutivos más que disruptivos.

3. Diagnóstico

GUAIRA S.A. atraviesa un momento crítico en su ciclo empresarial debido a la transición hacia su tercera generación de directivos, quienes carecen de la formación académica y la experiencia necesaria para liderar eficazmente la organización. Esta situación ha afectado la capacidad de la empresa para mantener su competitividad y rentabilidad, lo que plantea un desafío urgente de gestión. A continuación, se presenta un diagnóstico detallado:

Falta de Formación Académica y Experiencia en la Industria

La nueva dirección de GUAIRA S.A. carece de las bases académicas y de experiencia en la industria necesarias para tomar decisiones estratégicas y operativas efectivas. Esta carencia ha resultado en decisiones basadas en intuición o experiencias aisladas, más que en análisis profundo de datos o estudios de mercado. Como consecuencia:

- Las decisiones estratégicas han tendido a ser reactivas en lugar de proactivas, lo que ha debilitado la capacidad de la empresa para anticipar y adaptarse a cambios en el entorno competitivo.
- La falta de enfoque en la innovación ha provocado una pérdida de oportunidades para diversificar la oferta de productos, afectando la competitividad.



- La rentabilidad ha disminuido debido a ineficiencias operativas y a una falta de planificación a largo plazo.

Desajuste Cultural en la Transición Generacional

La sucesión generacional ha generado una desconexión entre la nueva dirección y los valores, misión y visión que históricamente han caracterizado a GUAIRA S.A. Esta falta de alineación ha resultado en:

- Un desajuste cultural entre los directivos y los empleados, quienes todavía están profundamente conectados con la identidad organizacional original.
- La pérdida de cohesión interna, lo que ha debilitado la cultura corporativa y ha generado confusión respecto a la dirección estratégica de la empresa.
- La falta de integración de los valores corporativos en las decisiones y comunicaciones internas, lo que ha erosionado la identidad organizacional.

Déficit de Liderazgo y Efectos en el Compromiso del Personal

La ausencia de liderazgo experimentado en la nueva dirección ha impactado negativamente en la moral y el compromiso de los empleados. La falta de un liderazgo fuerte y visionario ha creado:

- Un ambiente de incertidumbre entre los empleados, afectando su motivación y compromiso con la empresa.
- Un aumento en la rotación de personal, especialmente en roles clave, lo que ha generado inestabilidad operativa y dificultades para retener talento.
- Una disminución en la productividad general, ya que los empleados no se sienten inspirados ni guiados por un liderazgo claro y comprometido.

Impacto en la Competitividad y Rentabilidad

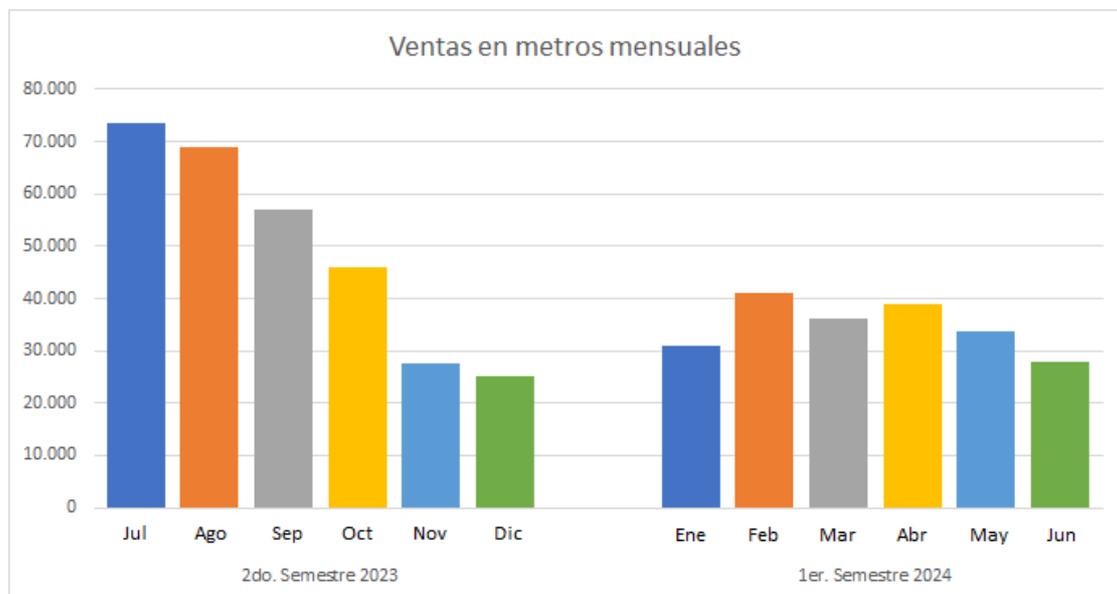
La falta de una dirección estratégica clara y eficaz ha comprometido la competitividad de GUAIRA S.A. en el mercado. El desajuste entre la capacidad interna y las demandas del entorno competitivo ha afectado la capacidad de la empresa para:

- Innovar en productos y servicios.
- Captar y mantener nuevos clientes.
- Generar valor a largo plazo, afectando la rentabilidad en el corto plazo debido a decisiones subóptimas en inversiones y operaciones.



Información interna y datos relevados

Ventas: A continuación, se muestra un gráfico que contiene las ventas mensuales de los últimos 12 meses, segmentado en 2 semestres, el cual fue elaborado por la fuerza de ventas de la empresa. La unidad de medida son los metros totales de lona vendidos por la toda fuerza de ventas de la empresa en el mes correspondiente.



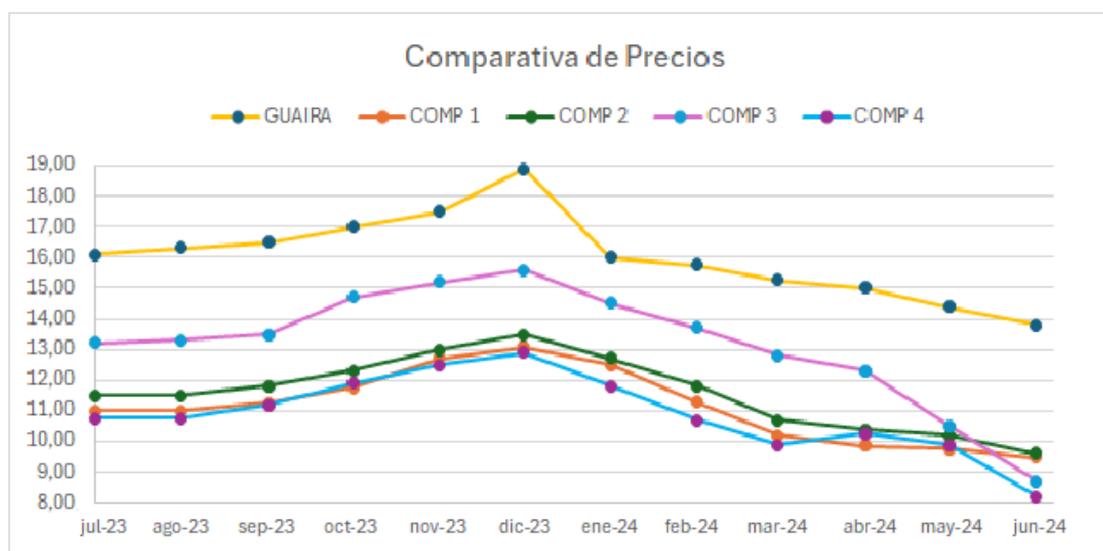
En el período mencionado se han implementado cambios en la política de precios, los cuales han afectado significativamente el volumen de ventas. Dicha política implicó que desde el mes de agosto de 2023 se hicieran aumentos quincenales en los precios de venta de los diferentes artículos que comercializa la empresa, los cuales fueron excesivos en relación con la inflación mensual. El sustento de la toma de dicha decisión careció de asesoramiento externo y solo basó en una percepción del momento del mercado y tenía como cimiento la incertidumbre que se vivía en el país debido a las elecciones presidenciales y ante una posible devaluación.

El objetivo de la decisión era preservar el stock de producto terminado y venderlo cuando la situación económica nacional se estabilizara. La contracción generada por dicha decisión en el volumen comercializado produjo un efecto de caída en el corto plazo muy grande y se extendió por varios meses. Al mantenerse la estrategia de precios altos por 2 semestres se puede ver que el volumen comercializado al finalizar el segundo semestre es un tercio del comercializado previo a la toma de la decisión mencionada.



Precio: En la siguiente tabla y gráfica elaboradas por la fuerza de ventas de la empresa se muestran los precios de venta de la lona fabricada por la empresa y los cuatro competidores del segmento de los últimos 12 meses.

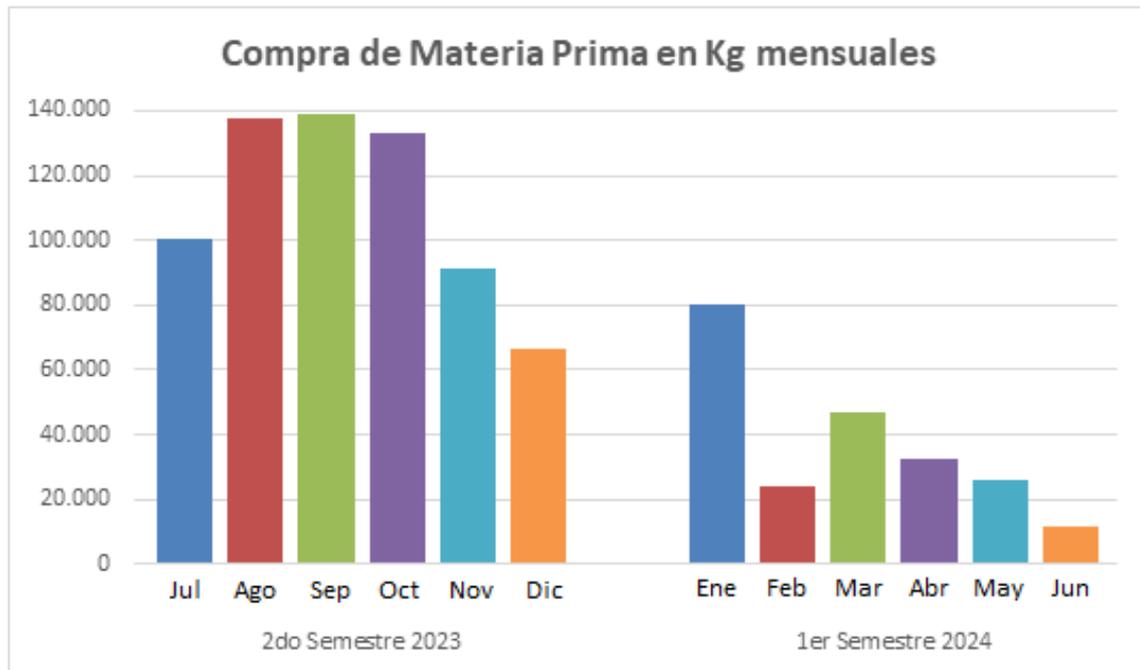
	GUAIRA	COMP 1	COMP 2	COMP 3	COMP 4
Jul 23	16,10	11,00	11,50	13,20	10,75
Ago 23	16,30	11,00	11,50	13,30	10,75
Sep 23	16,50	11,25	11,80	13,50	11,20
Oct 23	17,00	11,75	12,30	14,70	11,90
Nov 23	17,50	12,70	13,00	15,20	12,50
Dic 23	18,90	13,10	13,50	15,60	12,90
Ene 24	16,00	12,50	12,70	14,50	11,80
Feb 24	15,75	11,30	11,80	13,70	10,70
Mar 24	15,25	10,20	10,70	12,80	9,90
Abr 24	15,00	9,85	10,40	12,30	10,25
May 24	14,40	9,75	10,20	10,50	9,90
Jun 24	13,80	9,50	9,60	8,70	8,20



En el gráfico de Comparativa de Precios de Venta se puede ver claramente el posicionamiento de la marca como la de mayor precio. Dicho posicionamiento tiene como cimiento el valor agregado generado por la calidad del producto final en base a la utilización de materias primas importadas. Esta decisión de posicionamiento fue tomada por una percepción del directorio sobre el producto fabricado, la cual generó una retracción muy fuerte en el volumen de venta mensual, dado que en ese período analizado el cliente tipo está buscando el producto de menor precio y no pondera de manera positiva el valor alto asociado a la calidad del producto.



Stock de Materia Prima: A continuación, se muestra un gráfico, elaborado por el personal de Compras de la empresa, con los kilogramos de materia prima comprados durante los últimos 12 meses, segmentados en 2 semestres.

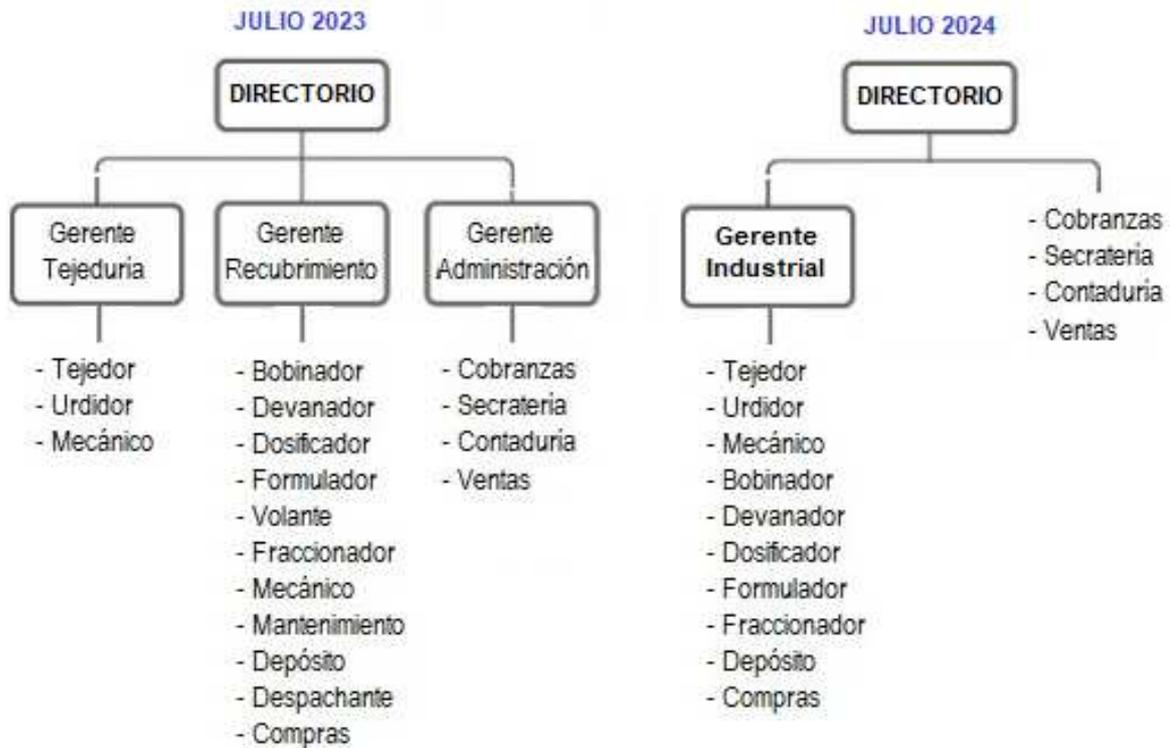


La compra de la materia prima está directamente ligada a las ventas de producto terminado, ya que al vender el producto final se necesita reponer la materia prima consumida por la fabricación de estos. Por la tanto, como se mencionó anteriormente, al implementar una estrategia de precios altos en el producto comercializado y sufrir una baja significativa en el volumen de ventas, las cantidades compradas de materia prima descendieron drásticamente. Inicialmente, en los primeros 3 meses de implementada la decisión se mantuvo una inercia de compra y luego se produjo una sucesiva disminución mensual en el volumen comprado. Esto trajo aparejado deficiencias en la cadena de suministro dado que no se compraban en tiempo y forma todas las materias primas que se requerían en el proceso productivo, ya sea por dificultades comerciales contractuales de comercio exterior en el período analizado o por demoras en la entrega de los productos por parte de los proveedores. Todo esto fue provocando grandes ineficiencias y bajas productividades en la fabricación del producto final.

Además se debe mencionar que se decidió cambiar la política de stock de materia prima, basándose en la premisa de que se quiere ir a un esquema de producción a demanda. Por lo tanto, históricamente el stock acopiado permitía tener la cantidad necesaria de materia prima para producir 25.000 metros de lona y ahora esa cifra descendió a 6.000 metros.



Rotación del Personal: A continuación, se muestran los diferentes organigramas correspondientes a los meses de Julio de 2023 y de Julio 2024, en donde podemos visualizar la rotación de personal sufrida durante 12 meses.



Inicialmente se contaba con tres Gerencias (Tejeduría, Recubrimiento y Administración) y en la actualidad solamente hay una, que es la Gerencia Industrial.

Este cambio se debió a que el Gerente de Tejeduría renunció en el mes de noviembre de 2023 por no compartir las nuevas políticas internas y por desmotivación laboral, asociada a medidas productivas impuestas por el nuevo directorio.

La Gerente de Administración aceptó su jubilación anticipada en el mes de octubre de 2023, dado que le faltaba tan solo un año para cumplir la edad necesaria, pero contaba con 36 años de antigüedad en la firma. Su salida se debió a que el directorio quería darle un recambio generacional a la posición. Por lo tanto el personal del área de Administración pasó a reportar directamente a un miembro del Directorio.

El área de Tejeduría y de Recubrimiento se unificaron bajo el área Industrial. Se puede ver que al fusionarse las dos áreas operativas hubo una reducción de 14 operarios originales a 10 operarios en el transcurso de los 12 meses considerados.



Esto se debió a que los diferentes colaboradores que se desempeñaban como personal de Mantenimiento y Mecánica han decidido renunciar debido a que dejaron de contar con beneficios puntuales en sus haberes y sufrieron modificaciones horarias en sus jornadas laborales. Estos cambios les generaron malestar y complicaciones en otros empleos que ambos tenían a continuación de cumplir con su jornada laboral en la empresa.

En relación con el personal que se desempeñaba como Despachante, al mismo se le propuso una reasignación de tareas ajenas a su posición, dado que en el segundo semestre del 2023 por motivos de políticas de comercio exterior nacionales no se realizaban muchas operaciones de compra de materia prima extranjera, pero no las aceptó, culminando en arreglo entre partes para su salida.

Como resultado final podemos ver que la estructura se redujo un 30% respecto del organigrama original y no hubo reemplazos de las posiciones vacantes, recayendo las tareas de dichas personas en el personal actual. Esta situación de sobrecarga de tareas ha llevado a que la productividad de la línea de producción se vea afectada significativamente.

Una de las deficiencias más notorias manifestadas en el área productiva fue el aumento de paradas de la línea de producción por averías o desperfectos en la maquinaria y por el incremento del porcentaje de desperdicios generados en el proceso, como se muestra el siguiente gráfico:

		Mts Inicio	Mts 1º	Mts 2º	Mts Finales	% 1º Calidad	% 2º Calidad	% Desperdicio
2do semestre 2023	Julio	82740	73685	2752	76437	96,4%	3,6%	8,2%
	Agosto	65845	57729	2847	60576	95,3%	4,7%	8,7%
	Septiembre	56097	49852	2186	52038	95,8%	4,2%	7,8%
	Octubre	40205	33478	2443	35921	93,2%	6,8%	11,9%
	Noviembre	22549	17739	1606	19345	91,7%	8,3%	16,6%
	Diciembre	15790	12608	1082	13690	92,1%	7,9%	15,3%
1er semestre 2024	Enero	22087	17342	1653	18995	91,3%	8,7%	16,3%
	Febrero	42054	33912	3518	37430	90,6%	9,4%	12,4%
	Marzo	38946	31867	3075	34942	91,2%	8,8%	11,5%
	Abril	35006	29089	2393	31482	92,4%	7,6%	11,2%
	Mayo	34093	28748	2230	30978	92,8%	7,2%	10,1%
	Junio	24768	19731	2023	21754	90,7%	9,3%	13,9%

Estos cambios sufridos en el organigrama y la reasignación de tareas se dieron de manera abrupta y sin planificación, lo cual ha generado en el staff de colaboradores mucha incertidumbre y preocupación en el corto plazo, dado que no podían cumplir con todos las funciones correctamente.



Relaciones Interpersonales: Debido a que no se ha llevado a cabo una comunicación eficaz de las decisiones tomadas por el nuevo directorio a los empleados, se obtiene un impacto negativo en varios aspectos del funcionamiento organizacional. Entre las principales desventajas encontradas caben destacar:

- **Desmotivación y baja moral:** Los empleados no reciben información clara sobre las decisiones, percibiéndose poco valorados, lo que afecta su motivación y compromiso con la empresa.
- **Disminución de la productividad:** La falta de claridad en las decisiones llevó a una ejecución ineficiente de las tareas, ya que los empleados pueden no entender completamente sus responsabilidades o los nuevos objetivos.
- **Pérdida de confianza en la dirección:** Los empleados perciben que no se les informa adecuadamente, su confianza en la dirección se ve afectada, lo que daña las relaciones internas y la cohesión organizacional.
- **Falta de alineación con los objetivos empresariales:** Una comunicación ineficaz genera desconexión entre los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa, lo que dificulta el cumplimiento de metas comunes.
- **Aumento en la rotación de personal:** La insatisfacción derivada de la falta de información clara motiva a los empleados a buscar oportunidades en otras empresas donde se sientan más informados y valorados.

Conclusión del Diagnóstico: El análisis realizado evidencia que GUAIRA S.A. enfrenta serios desafíos derivados de una transferencia generacional que no ha sido gestionada adecuadamente. La falta de formación académica, experiencia en la industria y liderazgo en la nueva dirección ha afectado negativamente la toma de decisiones, generando una disminución en la competitividad y rentabilidad de la empresa. Además, la desconexión con los valores organizacionales y el déficit de liderazgo han generado una baja moral entre los empleados, afectando la productividad y contribuyendo a un ambiente de incertidumbre.

Este diagnóstico establece la base para la propuesta de intervención, que deberá enfocarse en el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de la nueva dirección, la gestión del cambio cultural y el desarrollo de liderazgo para garantizar la cohesión interna y la mejora de la competitividad.



4. Hipótesis

Hipótesis 1: La falta de formación académica y experiencia en la industria de la nueva dirección de GUAIRA S.A. afecta negativamente la calidad de las decisiones estratégicas y operativas, lo que resulta en una disminución de la competitividad y rentabilidad de la empresa en el corto plazo.

Hipótesis 2: La transición generacional en GUAIRA S.A., si no se gestiona adecuadamente, lleva a una desconexión con la visión, misión y valores organizacionales, lo que genera un desajuste cultural y afecta la cohesión y la identidad corporativa.

Hipótesis 3: La falta de liderazgo experimentado en la nueva dirección de GUAIRA S.A. provoca una disminución en la moral y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en una baja en la productividad y un aumento en la rotación de personal durante el proceso de transición generacional.

5. Propuesta de intervención

5.1. Síntesis del Problema a Resolver

GUAIRA S.A. está enfrentando una transición generacional crítica, en la que la nueva dirección carece de formación académica y experiencia en la industria. Esto ha generado problemas en la toma de decisiones estratégicas y operativas, afectando la competitividad y la rentabilidad en el corto plazo. Además, la falta de gestión adecuada de la sucesión ha causado una desconexión con la misión, visión y valores de la empresa, creando un desajuste cultural que compromete la cohesión interna. Finalmente, la falta de liderazgo experimentado ha afectado la moral y el compromiso de los empleados, resultando en una baja productividad y un aumento en la rotación del personal.

5.2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Fortalecer la capacidad de la nueva dirección de GUAIRA S.A. para tomar decisiones estratégicas efectivas, gestionar la transición generacional y mejorar el liderazgo, con el fin de asegurar la competitividad, la cohesión cultural y el compromiso de los empleados.



Objetivos Específicos:

- Mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas de la nueva dirección mediante capacitación y asesoramiento experto.
- Reforzar la alineación de la nueva dirección con la visión, misión y valores organizacionales para minimizar el desajuste cultural.
- Implementar prácticas de liderazgo que incrementen la moral y el compromiso de los empleados, mejorando la productividad y reduciendo la rotación del personal.

5.3. Estrategia a Implementar

La estrategia se centrará en tres áreas principales:

- Capacitación de la dirección para la toma de decisiones.
- Gestión del cambio cultural.
- Desarrollo de liderazgo organizacional.

Cada una de estas áreas estará diseñada para abordar las hipótesis planteadas y resolver los problemas identificados.

5.4. Descripción del Procedimiento y Actividades a Desarrollar

I. Capacitación de la Dirección en Toma de Decisiones Estratégicas y Operativas

- **Evaluación Diagnóstica:** Realización de una auditoría de decisiones recientes de la dirección para identificar patrones de deficiencias en la toma de decisiones.
- **Capacitación en Estrategia Empresarial:** Talleres sobre análisis financiero, planificación estratégica, y gestión operativa (Anexo 1).
- **Mentoría:** Implementación de un programa de mentoría para guiar a la nueva dirección en la toma de decisiones estratégicas (Anexo 2).
- **Taller de Optimización de Producción y Control de Costos:** Capacitación en análisis y optimización de procesos de producción y control de costos, para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad (Anexo 3).
- **Taller de Estrategias de Venta:** Proporcionar estrategias de venta que permitan maximizar los ingresos, mejorar la relación con el cliente y optimizar los canales de venta (Anexo 4).



II. Gestión del Cambio Cultural y Reforzamiento de Valores Corporativos

- **Diagnóstico de Cultura Organizacional:** Encuestas con empleados y directivos para evaluar el alineamiento con la misión, visión y valores de la empresa (Anexo 5).
- **Talleres de Reafirmación Cultural:** Realización de talleres participativos para directivos y empleados, centrados en la historia, los valores y la misión de la empresa (Anexo 6).
- **Redefinición de Estrategias de Comunicación Interna:** Revisión y mejora de los canales de comunicación para asegurar que los mensajes de la dirección estén alineados con los valores corporativos y se comuniquen efectivamente en todos los niveles. (Anexo 7)

III. Desarrollo de Liderazgo para Incrementar el Compromiso y la Productividad de los Empleados

- **Evaluación del Clima Laboral:** Encuestas de satisfacción para medir la moral, el compromiso y la rotación de personal (Anexo 8).
- **Talleres de Liderazgo Participativo:** Formación en liderazgo para la nueva dirección, enfocada en el desarrollo de habilidades interpersonales, comunicación efectiva y motivación de equipos. (Anexo 9).
- **Creación de Programas de Incentivos y Reconocimiento:** Diseño de programas de incentivos basados en el desempeño, para mejorar la motivación y reducir la rotación de empleados. (Anexo 10)
- **Programa de Retención de Talento:** Implementación de estrategias para identificar empleados clave, desarrollar su potencial y aumentar su compromiso con la empresa. (Anexo 11).

Resumen del Proceso de Intervención

La propuesta de intervención busca resolver las problemáticas de GUAIRA S.A. en tres niveles clave: mejorar la toma de decisiones estratégicas de la nueva dirección, gestionar la transición generacional para evitar desajustes culturales, y desarrollar habilidades de liderazgo para aumentar la moral y el compromiso de los empleados. Las acciones de capacitación, gestión del cambio y desarrollo de liderazgo están diseñadas para corroborar y abordar las hipótesis planteadas, asegurando una mejora en la competitividad, cohesión cultural y productividad de la empresa.



Proceso de Intervención – Cronograma de Actividades

Etapa / Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Diagnóstico Inicial	■	■				
Reunión inicial con la dirección y empleados clave	■					
Encuestas y entrevistas con empleados	■	■				
2. Programa de Capacitación y Mentoría		■	■			
Definición de contenido y selección de capacitadores		■				
Asignación de mentores a directivos		■				
3. Implementación de Capacitación y Mentoría			■	■	■	■
Taller de análisis financiero y gestión operativa			■	■	■	■
Taller de optimización de producción y costos			■	■	■	■
Taller de Estrategias de ventas			■	■	■	■
Mentoría en liderazgo y toma de decisiones			■	■	■	■
4. Talleres y Actividades de Integración			■	■	■	
Taller de misión, visión y valores			■	■	■	
Actividades de cohesión y cultura organizacional			■	■	■	
5. Programa de Incentivos				■	■	■
Diseño de indicadores y políticas de incentivo				■	■	■
Comunicación y aplicación del programa				■	■	■
6. Evaluación y Ajustes Finales					■	■
Encuestas y entrevistas de seguimiento					■	■
Análisis de resultados y evaluación general					■	■
Ajustes finales y presentación de resultados					■	■

Este diagrama ofrece una visualización del flujo de actividades, ayudando a asegurar el cumplimiento de plazos y la optimización de recursos en cada fase de la intervención.



6. Conclusiones

La intervención propuesta para GUAIRA S.A. permite confirmar la relevancia de un proceso de transferencia generacional ordenado y planificado, especialmente en empresas familiares donde la continuidad del legado depende de la capacidad de la nueva dirección para adaptarse y aprender. La validación de las hipótesis iniciales revela que los desafíos enfrentados por la tercera generación de directivos pueden superarse mediante una planificación estratégica y el desarrollo de habilidades de liderazgo, siempre que el proceso se estructure con antelación y claridad.

Importancia de la Intervención para la Toma de Decisiones Estratégicas

La primera hipótesis establecía que la falta de formación y experiencia de los nuevos directivos podía llevar a decisiones estratégicas poco efectivas, afectando la competitividad y rentabilidad de GUAIRA S.A. La intervención en análisis financiero y planificación estratégica demuestra que, con la capacitación adecuada y la guía de mentores experimentados, es posible desarrollar habilidades críticas para la toma de decisiones. Esto remarca la importancia de integrar un plan de formación estructurado y apoyo continuo en los primeros meses de la transición, asegurando que las decisiones estratégicas se basen en datos sólidos y análisis profundos.

Relevancia de la Cohesión Organizacional en la Transición Generacional

La segunda hipótesis anticipaba una posible desconexión entre la nueva dirección y la misión, visión y valores de la empresa, lo cual podría afectar la identidad corporativa y la cohesión interna. Los talleres sobre la historia y valores de GUAIRA S.A. ayudarán a la nueva generación a conectar con los principios fundamentales de la empresa y a reafirmarlos frente al equipo. Esto subraya la importancia de un enfoque de transición que no solo transfiera la dirección operativa, sino también el conocimiento y la cultura corporativa, fortaleciendo así la identidad organizacional. La intervención demuestra que este enfoque fomenta una transición en armonía, preservando la cultura y valores que son el núcleo de la identidad de la empresa.



Impacto en la Moral y Compromiso de los Empleados

La tercera hipótesis consideraba que la falta de liderazgo experimentado podría afectar negativamente la moral y compromiso del equipo. Los programas de formación en liderazgo y el sistema de incentivos implementado logran revertir esta tendencia, mejorando la satisfacción y retención de empleados. Este resultado enfatiza la importancia de un plan de sucesión anticipado que incluya la formación en habilidades interpersonales y motivación de equipos. Un liderazgo competente y comprometido es esencial no solo para la efectividad operativa, sino también para fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo, elementos que son fundamentales para la productividad y estabilidad organizacional.

La intervención en GUAIRA S.A. refleja que la clave para una transferencia generacional exitosa reside en un proceso ordenado, planificado con antelación y apoyado en una estrategia integral de formación y alineación cultural. Esta experiencia demuestra que una transición efectiva no es el resultado de un cambio abrupto, sino de una planificación estratégica que combine el desarrollo de competencias técnicas con una revalorización de los principios y cultura de la empresa. De este modo, GUAIRA S.A. establecerá una base sólida no solo para asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa, sino también para fortalecer la cohesión organizacional y el compromiso de sus empleados, sentando las bases para una gestión sostenible y un legado perdurable.



7. Referencias bibliográficas

- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Deusto.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.



8. Anexos

Anexo 1.

Taller: Análisis Financiero, Planificación Estratégica y Gestión Operativa

Objetivo del Taller: El objetivo principal de este taller es proporcionar herramientas prácticas y conocimientos fundamentales sobre análisis financiero, planificación estratégica y gestión operativa. A través de este taller, se espera que los miembros adquieran las habilidades necesarias para mejorar la toma de decisiones, optimizar la rentabilidad de la empresa y desarrollar una estrategia sostenible para el crecimiento y competitividad.

Módulo 1: Análisis Financiero

- Conceptos clave de análisis financiero.
- Herramientas para interpretar estados financieros.
- Indicadores financieros claves para la toma de decisiones.
- Análisis de costos y márgenes.
- Ejercicios prácticos: Análisis de los estados financieros de GUAIRA S.A.

Módulo 2: Planificación Estratégica

- Introducción a la planificación estratégica.
- Visión, misión y valores: su importancia para guiar la empresa.
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- Definición de objetivos estratégicos (a corto, mediano y largo plazo).
- Diseño y evaluación de estrategias para el crecimiento sostenible.
- Caso práctico: Creación de una estrategia basada en el FODA de GUAIRA S.A.

Módulo 3: Gestión Operativa

- Definición de gestión operativa y su importancia en el día a día.
- Optimización de recursos y reducción de ineficiencias.
- KPI operativos: medición de la productividad y eficiencia en procesos clave.
- Modelos de mejora continua.
- Caso práctico: Identificación de cuellos de botella actuales de GUAIRA S.A.



Módulo 4: Integración de Finanzas, Estrategia y Operaciones

- Cómo el análisis financiero, la planificación estratégica y la gestión operativa trabajan juntos para mejorar la competitividad.
- Creación de un plan de acción integrado alineado con la estrategia de crecimiento.
- Simulación de toma de decisiones integradas basadas en escenarios reales de la empresa.

Conclusiones y Reflexiones Finales

- Resumen de los aprendizajes clave.
- Reflexión sobre los pasos a seguir para implementar lo aprendido en GUAIRA S.A.

Desarrollo del Taller:

Módulo 1: Análisis Financiero

a) Introducción al análisis financiero:

- Balance general: evaluación de la situación patrimonial de la empresa (activos, pasivos y patrimonio neto).
- Estado de resultados: análisis de los ingresos, costos y utilidades, identificando oportunidades para mejorar la rentabilidad.
- Flujo de caja: gestión del efectivo disponible para las operaciones diarias y futuros proyectos.

b) Indicadores financieros clave:

- Liquidez: capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Rentabilidad: mide el retorno sobre la inversión de los recursos.
- Solvencia: capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.
- Eficiencia: análisis de los márgenes operativos y el uso de los activos para generar ingresos.

c) Ejercicio práctico:

- Revisión de los últimos estados financieros de GUAIRA S.A.
- Cálculo de indicadores financieros clave y análisis de la situación actual.

Módulo 2: Planificación Estratégica

a) Definición de la planificación estratégica:

- Diferencia entre la planificación a corto y largo plazo.
- Cómo las decisiones estratégicas afectan el futuro de la empresa.



b) Análisis FODA:

- Fortalezas: identificar los recursos y capacidades actuales de GUAIRA S.A.
- Oportunidades: tendencias del mercado que pueden ser aprovechadas.
- Debilidades: áreas donde la empresa necesita mejorar.
- Amenazas: factores externos que podrían perjudicar a la empresa.

c) Definición de objetivos estratégicos:

- Establecer metas SMART.
- Cómo alinear los objetivos estratégicos con las capacidades internas de GUAIRA S.A.

d) Caso práctico:

- Utilizar la matriz FODA de GUAIRA S.A. para diseñar una estrategia que impulse el crecimiento a largo plazo.

Módulo 3: Gestión Operativa

a) Optimización de recursos:

- Identificación de procesos ineficientes en las operaciones diarias.
- Estrategias para maximizar la productividad y reducir costos operativos.

b) Indicadores clave de rendimiento (KPI):

- Definir métricas operativas para medir la eficiencia en áreas como producción y ventas.

c) Modelos de mejora continua:

- Introducción a metodologías como Lean Management y Six Sigma, enfocadas en la mejora de procesos.

d) Ejercicio práctico:

- Identificación de ineficiencias en las operaciones actuales de GUAIRA S.A. y propuestas de mejora.

Módulo 4: Integración de Finanzas, Estrategia y Operaciones

a) Visión integrada de la gestión empresarial:

- Cómo el análisis financiero puede guiar la planificación estratégica.
- La importancia de que las decisiones estratégicas estén alineadas con la operativa diaria.



b) Plan de acción integrado:

- Desarrollo de un plan que combine objetivos financieros, estratégicos y operativos.

c) Simulación de toma de decisiones:

- Utilización de escenarios basados en los datos de GUAIRA S.A. para la toma de decisiones integradas que afecten todas las áreas.

-
- Cada módulo incluye ejercicios prácticos que permiten a los participantes aplicar lo aprendido en el contexto de GUAIRA S.A.
 - Se fomentará el debate sobre las estrategias y decisiones tomadas en cada ejercicio para compartir puntos de vista y obtener una retroalimentación constructiva.
 - Reflexión sobre cómo cada área (finanzas, estrategia y operaciones) puede ser mejorada en el contexto específico de la empresa.
-



Anexo 2.

Programa de Mentoría para la Nueva Dirección de GUAIRA S.A.

Objetivo del Programa: El Programa de Mentoría tiene como propósito guiar a la nueva dirección de GUAIRA S.A. en la toma de decisiones estratégicas, ayudando a fortalecer sus capacidades de liderazgo, visión estratégica, y gestión empresarial. A través de un enfoque estructurado y personalizado, el programa proporcionará herramientas prácticas, conocimientos clave y el apoyo necesario para enfrentar los desafíos de la transición generacional y mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Estructura del Programa

1. **Duración del Programa:** 3 meses (con posibilidad de extensión)
2. **Mentor principal:** Un experto en gestión empresarial con experiencia en empresas familiares y sucesiones generacionales.
3. **Reuniones:** Dos sesiones de mentoría semanal de 2 horas + seguimiento quincenal para revisar avances y ajustar estrategias.
4. **Modalidad:** Mixta (reuniones presenciales y virtuales, dependiendo de las necesidades y disponibilidad).
5. **Componentes clave:** Análisis, planificación, ejecución y evaluación.

Fases del Programa

Fase 1: Diagnóstico Inicial y Evaluación de Necesidades (Semana 1 y 2)

Evaluar el estado actual de la empresa y las necesidades de formación y desarrollo de la nueva dirección. Definir los objetivos específicos para cada miembro del equipo directivo.

Actividades:

1. **Reunión inicial de diagnóstico:**
 - Evaluación de habilidades actuales y competencias estratégicas del equipo directivo.
 - Revisión del contexto de la empresa: análisis financiero, operativo y cultural.
 - Entrevista individual con cada miembro de la dirección para identificar áreas críticas y expectativas.



2. Análisis FODA organizacional y directivo:

- Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto de la empresa como del equipo directivo.

3. Definición de objetivos individuales y grupales:

- Establecer objetivos SMART para cada miembro del directorio y para el equipo en su conjunto.

Resultados esperados:

- Informe diagnóstico con el estado actual de la dirección y de la empresa.
- Lista de competencias clave a desarrollar y metas específicas para la mentoría.

Fase 2: Formación en Toma de Decisiones Estratégicas (Semana 3 a 6)

Dotar al equipo de herramientas y habilidades prácticas para la toma de decisiones estratégicas, con un enfoque en la planificación a largo plazo y la sostenibilidad.

Actividades:

1. Sesiones de capacitación en planificación estratégica:

- Introducción a la planificación estratégica y su importancia en la dirección empresarial.
- Herramientas para definir visión, misión y objetivos a largo plazo.
- Cómo priorizar y gestionar recursos limitados.

2. Casos prácticos de decisiones estratégicas:

- Análisis de casos de estudio reales de otras empresas familiares que hayan superado la transición generacional.
- Simulación de toma de decisiones estratégicas basadas en escenarios financieros y operativos reales de GUAIRA S.A.

3. Mentoría individualizada:

- Seguimiento con cada miembro del equipo para asegurar la correcta aplicación de las herramientas en su área específica.

Resultados esperados:

- Desarrollo de un plan estratégico preliminar para GUAIRA S.A.
- Capacidad mejorada de los directores para identificar oportunidades y gestionar riesgos.

Fase 3: Gestión Financiera y Análisis de Inversiones (Semana 7 y 8)



Fortalecer las habilidades financieras del equipo directivo, enfocándose en análisis financiero, evaluación de inversiones y toma de decisiones basadas en datos.

Actividades:

1. Taller de análisis financiero:

- Lectura e interpretación de estados financieros (bce, estado de rtdos y flujo de caja).
- Indicadores financieros clave para la toma de decisiones.
- Gestión de costos, rentabilidad y flujo de caja para garantizar la sostenibilidad.

2. Evaluación de proyectos de inversión:

- Introducción a las técnicas de evaluación de proyectos (VAN, TIR, payback).
- Análisis de inversiones potenciales para GUAIRA S.A.: simulaciones con datos reales.

3. Toma de decisiones financieras estratégicas:

- Cómo planificar el crecimiento a largo plazo sin comprometer la liquidez.
- Casos prácticos: revisión de las oportunidades de inversión en productos en desarrollo.

Resultados esperados:

- Mejora de la comprensión financiera del equipo directivo.
- Propuesta de inversión financiera para el nuevo producto en desarrollo de GUAIRA S.A.

Fase 4: Gestión de Equipos y Liderazgo (Semana 9 y 10)

Desarrollar habilidades de liderazgo en la nueva dirección, centrándose en la motivación del personal, la cohesión del equipo y la gestión del cambio.

Actividades:

1. Capacitación en liderazgo y gestión del cambio:

- Modelos de liderazgo efectivos para empresas familiares.
- Estrategias para motivar y comprometer al personal durante la transición generacional.

2. Coaching para mejorar la comunicación interna:

- Cómo alinear al equipo directivo con los valores y la cultura de la empresa.
- Mejorar la interacción con el personal, asegurando que la comunicación fluya de manera efectiva entre la dirección y los empleados.

3. Mentoría en la gestión de equipos:

- Supervisión directa de las interacciones del equipo directivo y sus equipos operativos.



- Acompañamiento para resolver conflictos y fomentar un clima laboral positivo.

Resultados esperados:

- Mejora en las habilidades de liderazgo del equipo directivo.
- Estrategias implementadas para mejorar la moral y el compromiso de los empleados.

Fase 5: Ejecución de la Estrategia y Evaluación de Resultados (Semana 11 y 12)

Acompañar al equipo directivo en la implementación de las estrategias definidas y realizar una evaluación de los resultados obtenidos.

Actividades:

1. Implementación de la estrategia diseñada:

- Supervisión de la ejecución del plan estratégico y financiero.
- Asegurarse de que las decisiones operativas estén alineadas con los objetivos a largo plazo.

2. Seguimiento de indicadores clave (KPI):

- Monitorear los indicadores financieros, operativos y de recursos humanos para medir el impacto de las decisiones.
- Evaluación de la productividad, rentabilidad y clima organizacional después de las acciones implementadas.

3. Revisión y ajuste del plan estratégico:

- Análisis de los logros y ajustes necesarios según los resultados obtenidos.
- Revisión del plan de acción para asegurar que la empresa se mantenga en la dirección correcta.

Resultados esperados:

- Implementación exitosa del plan estratégico.
- Evaluación clara del impacto de las decisiones tomadas y ajustes recomendados para el futuro.



Anexo 3.

Taller de Gestión de Producción y Optimización de Costos

Objetivo: Proveer conocimientos sobre los principios de la producción eficiente y control de costos, además de estrategias prácticas para optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad.

Duración: 18 horas (6 sesiones de 3 horas cada una)

1. Introducción a la Gestión de Producción (Sesión 1)

- *Temas:* Conceptos de eficiencia y productividad en producción, estructura del flujo de trabajo.
- *Actividades:* Análisis del flujo de trabajo de GUAIRA S.A., ejercicios de evaluación de la cadena de producción.
- *Objetivo:* Comprender el impacto del flujo de trabajo en la eficiencia operativa.

2. Análisis de Costos de Producción (Sesión 2)

- *Temas:* Clasificación de costos (fijos, variables, directos, indirectos) y su impacto en la rentabilidad.
- *Actividades:* Ejercicio de cálculo de costos unitarios y análisis de la rentabilidad de productos.
- *Objetivo:* Analizar y clasificar costos para una gestión financiera más precisa.

3. Técnicas de Reducción de Costos y Mejora Continua (Sesión 3)

- *Temas:* Principios de Lean Manufacturing y reducción de desperdicios.
- *Actividades:* Identificación de áreas de mejora en el proceso productivo de GUAIRA.
- *Objetivo:* Identificar oportunidades de mejora continua para reducir costos sin afectar la calidad.

4. Control y Monitoreo de Costos (Sesión 4)

- *Temas:* Herramientas y métricas de control de costos, implementación de KPIs.
- *Actividades:* Desarrollo de un sistema de monitoreo de costos aplicable a GUAIRA.
- *Objetivo:* Aprender a usar KPIs para la evaluación y ajuste del proceso de producción.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



5. Análisis de Casos de Reducción de Costos (Sesión 5)

- *Temas:* Estudio de casos de éxito en reducción de costos.
- *Actividades:* Discusión de casos relevantes y simulación de aplicación en GUAIRA.
- *Objetivo:* Desarrollar habilidades para aplicar mejoras de costo en un contexto real.

6. Conclusiones y Plan de Mejora de Producción (Sesión 6)

- *Temas:* Resumen de los aprendizajes y desarrollo de un plan de mejora.
- *Actividades:* Los participantes crean un plan de mejora de costos y producción para GUAIRA.
- *Objetivo:* Integrar y aplicar el conocimiento adquirido en un plan de acción concreto.



Anexo 4.

Taller de Estrategias de Venta

Objetivo: Capacitación sobre planificación y ejecución de estrategias de venta efectivas, optimización de canales y relación con el cliente para potenciar el crecimiento y la sostenibilidad de GUAIRA S.A.

Duración: 18 horas (6 sesiones de 3 horas cada una)

1. Introducción a la Estrategia de Ventas (Sesión 1)

- *Temas:* Modelos de venta, segmentación de mercado y perfil del cliente.
- *Actividades:* Identificación del cliente objetivo de GUAIRA y creación de perfiles de segmentación.
- *Objetivo:* Entender la importancia de la segmentación de mercado para una estrategia de ventas efectiva.

2. Estrategias de Precios y Posicionamiento (Sesión 2)

- *Temas:* Métodos de fijación de precios y diferenciación competitiva.
- *Actividades:* Ejercicio de fijación de precios y análisis de posicionamiento para productos de GUAIRA.
- *Objetivo:* Desarrollar una estrategia de precios y posicionamiento que potencie la competitividad.

3. Optimización de Canales de Venta (Sesión 3)

- *Temas:* Análisis de canales de venta y selección de los más adecuados.
- *Actividades:* Evaluación de canales de venta actuales y sugerencias de mejora.
- *Objetivo:* Identificar y optimizar los canales de venta para mejorar el alcance del producto.

4. Relación con el Cliente y Servicio Postventa (Sesión 4)

- *Temas:* Estrategias de fidelización y servicio postventa.
- *Actividades:* Desarrollo de un programa de atención al cliente para GUAIRA.
- *Objetivo:* Fortalecer la relación con los clientes y mejorar la retención de consumidores.



5. Planificación de Estrategia de Ventas (Sesión 5)

- *Temas:* Integración de los conocimientos adquiridos en una estrategia de ventas aplicable.
- *Actividades:* Trabajo en grupo para crear una estrategia de ventas para GUAIRA.
- *Objetivo:* Aplicar los conocimientos para diseñar una estrategia de ventas efectiva.

6. Evaluación de Resultados y Mejora Continua en Ventas (Sesión 6)

- *Temas:* Indicadores de éxito y herramientas de evaluación de ventas.
- *Actividades:* Los participantes diseñan un sistema de evaluación de desempeño de ventas.
- *Objetivo:* Implementar una evaluación continua para optimizar los resultados de ventas.



3. Alineamiento con la Visión

- a) **¿Conoces cuál es la visión de futuro de GUAIRA S.A.?**
- Sí No No estoy seguro/a
- b) **En una escala de 1 a 5, ¿cuán de acuerdo estás con la siguiente afirmación?**
“La visión de la empresa está alineada con las oportunidades y desafíos actuales del mercado”.
- 1: Totalmente en desacuerdo 3: Neutral 5: Totalmente de acuerdo
 2: En desacuerdo 4: De acuerdo
- c) **¿Sientes que la visión de la empresa está presente en las decisiones estratégicas actuales?**
- Sí No A veces
- d) **¿Qué mejorarías en la visión de la empresa para que esté más alineada con tu trabajo o con el futuro de la organización?**

4. Alineamiento con los Valores

- a) **¿Conoces los valores fundamentales de GUAIRA S.A.?**
- Sí No No estoy seguro/a
- b) **En una escala de 1 a 5, ¿cuán de acuerdo estás con la siguiente afirmación?**
“Los valores de GUAIRA S.A. son representados y vividos en el día a día de la empresa”.
- 1: Totalmente en desacuerdo 3: Neutral 5: Totalmente de acuerdo
 2: En desacuerdo 4: De acuerdo
- c) **¿Qué tan alineado/a te sientes con los valores de la empresa en tu trabajo diario?**
- Muy alineado/a Poco alineado/a
 Algo alineado/a Nada alineado/a
- d) **En tu opinión, ¿qué valores son los más importantes para que GUAIRA S.A. siga creciendo y teniendo éxito?**



5. Cultura Organizacional y Comunicación

- a) **¿Consideras que la empresa comunica adecuadamente su misión, visión y valores a todos los empleados?**
- Sí No A veces
- b) **En una escala de 1 a 5, ¿cómo calificarías la comunicación interna dentro de GUAIRA S.A. en cuanto a su claridad y efectividad?**
- 1: Muy mala 3: Regular 5: Muy buena
 2: Mala 4: Buena
- c) **¿Qué sugerencias tienes para mejorar la comunicación interna sobre los valores, misión y visión de la empresa?**

6. Reflexiones Finales

1. **¿Crees que la empresa está en el camino correcto para lograr su visión a largo plazo?**
- Sí No No estoy seguro/a
2. **¿Te sientes motivado/a a contribuir al éxito de la empresa basándote en su misión y valores?**
- Sí No A veces
3. **¿Hay algo que te gustaría agregar sobre el alineamiento entre los empleados y la dirección en cuanto a los objetivos y valores de la empresa?**

Agradecemos mucho tu participación y tus respuestas. Tu opinión es fundamental para fortalecer el futuro de GUAIRA S.A.



Anexo 6.

Taller Participativo: Reafirmación de la Historia, Valores y Misión de GUAIRA S.A.

Objetivo General del Taller: Este taller tiene como objetivo reunir a directivos y empleados para fomentar la cohesión organizacional y el sentido de pertenencia a través de un redescubrimiento de la historia, los valores y la misión de GUAIRA S.A. Buscamos reforzar la identidad corporativa y alinear a todo el personal con la visión compartida de la empresa, especialmente en el contexto de la transición generacional.

Estructura del Taller

- Duración: 4 días (8 horas en total)
- Participantes: Directivos y empleados de todas las áreas.
- Facilitadores: Moderadores externos y líderes clave de GUAIRA S.A.
- Metodología: Dinámicas grupales, reflexiones participativas y trabajo colaborativo.

Agenda del Taller

1. Bienvenida e Introducción (30 minutos)

Objetivo: Dar contexto al taller, explicar la importancia de conectar la historia y los valores con la actualidad y cómo esto impacta en el éxito futuro de la empresa.

Actividades:

- Apertura por parte de la dirección: Breve mensaje de bienvenida de un miembro clave del nuevo directorio.
- Explicación de objetivos: Los facilitadores describen los objetivos del taller y las expectativas para el día.
- Presentación del cronograma: Explicación de la estructura y actividades a realizar.

2. Dinámica 1: Conociendo la Historia de GUAIRA S.A. (1 hora)

Objetivo: Reconectar a los participantes con la historia de la empresa, desde su fundación hasta la actualidad, destacando hitos clave.

Actividades:

1. Proyección de video o línea de tiempo interactiva:

- Video que narra la evolución de GUAIRA S.A. a lo largo de las generaciones, destacando momentos clave de éxito, desafíos superados y cambios importantes.



2. **Discusión grupal:**

- Pregunta abierta para el grupo: *¿Qué parte de la historia de GUAIRA S.A. te ha marcado más y por qué?*
- Los empleados y directivos pueden compartir anécdotas o experiencias personales sobre la empresa y cómo han percibido su evolución.

Resultado esperado: Sentido de conexión con la historia de la empresa y reconocimiento de su legado.

3. **Dinámica 2: Identificación de los Valores Fundamentales (2 horas)**

Objetivo: Definir o reafirmar los valores fundamentales de GUAIRA S.A. como guías para la cultura organizacional y las decisiones estratégicas.

Actividades:

1. **Lluvia de ideas sobre valores corporativos:**

- Dividir a los participantes en grupos y pedirles que identifiquen qué valores consideran fundamentales para la empresa. Algunos ejemplos pueden incluir compromiso, innovación, integridad, calidad, etc.

2. **Presentación de valores clave:**

- Cada grupo presenta los valores que seleccionaron y explica por qué consideran que son importantes.

3. **Consolidación de los valores de GUAIRA S.A.:**

- Los facilitadores recogen las respuestas de todos los grupos y, con base en las similitudes, consolidan una lista final de los valores clave.

4. **Reflexión guiada:**

- Reflexión sobre cómo estos valores se han manifestado en el pasado y cómo deben guiar las acciones futuras de la empresa.

Resultado esperado: Identificación colectiva de los valores fundamentales y cómo estos influyen en el comportamiento organizacional.



4. Dinámica 3: Redefinición de la Misión y Visión de GUAIRA S.A. (2 horas)

Permitir que los participantes colaboren en la redefinición de la misión y visión de la empresa, adaptándolas al contexto actual sin perder de vista el legado de GUAIRA S.A.

Actividades:

1. Trabajo en grupo sobre la misión:

- Los participantes se dividen en grupos y responden a las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es el propósito de GUAIRA S.A. en la actualidad?
 - ¿Cómo puede contribuir a la comunidad y a la industria?
 - ¿Qué metas a largo plazo debería perseguir la empresa?
- Cada grupo crea una versión breve de lo que creen que debería ser la misión de la empresa, con un enfoque en la transición generacional.

2. Presentación y discusión:

- Los grupos presentan sus versiones de la misión y se abre un debate para llegar a una versión consensuada.

3. Revisión de la visión:

- Trabajo en equipos para definir cómo GUAIRA S.A. debería verse en 5-10 años. Los equipos deberán considerar las oportunidades del mercado, la innovación y la sostenibilidad.

4. Consolidación de la misión y visión:

- Los facilitadores consolidan las contribuciones en una versión preliminar de la nueva misión y visión.

Resultado esperado: Nueva declaración de misión y visión que represente tanto los valores tradicionales como las ambiciones futuras de la empresa.

5. Actividad de Cierre: Compromiso con el Futuro (1.5 horas)

Reforzar el sentido de pertenencia y compromiso con la misión, valores y visión de la empresa, tanto para empleados como para directivos.



Actividades:

1. Carta al futuro:

- Los participantes escriben una carta a sí mismos desde el futuro, describiendo cómo ven a GUAIRA S.A. y su rol dentro de la empresa en los próximos 5 años.

2. Presentación de compromisos personales:

- Cada persona comparte (si lo desea) su compromiso personal con la misión y visión de la empresa.

3. Reflexión final y cierre:

- Reflexión conjunta sobre lo aprendido durante el día y cómo esto afectará su manera de trabajar y su compromiso con el éxito de GUAIRA S.A.

Resultado esperado: Fortalecimiento del sentido de pertenencia y del compromiso de cada individuo con los valores y el futuro de la empresa.

6. Evaluación del Taller (30 minutos)

Al finalizar el taller, se solicitará a los participantes que completen una breve encuesta para evaluar su experiencia. La encuesta incluirá preguntas sobre:

- La relevancia del contenido.
- La efectividad de las dinámicas participativas.
- El nivel de conexión que sienten con los valores y la misión de la empresa.
- Sugerencias para mejorar futuros talleres.

Beneficios del Taller

1. **Cohesión organizacional:** Alinear a los directivos y empleados en torno a una misión y valores comunes.
2. **Fortalecimiento del sentido de pertenencia:** Reforzar el compromiso y la lealtad hacia la empresa.
3. **Clara dirección futura:** Definir la visión compartida del futuro de GUAIRA S.A., con el apoyo de todos los colaboradores.



Anexo 7.

Diseño de Canales de Comunicación Efectivos para GUAIRA S.A.

Objetivo General: Asegurar que los mensajes de la dirección de GUAIRA S.A. estén alineados con los valores corporativos y se comuniquen de manera clara y efectiva en todos los niveles de la organización, fomentando la cohesión, transparencia y el compromiso de los empleados.

Principios del Sistema de Comunicación

- **Claridad y Transparencia:** Los mensajes deben ser directos, fáciles de entender y accesibles para todos los empleados, sin ambigüedades ni sobrecarga de información.
- **Consistencia:** Los mensajes deben estar alineados con la misión, visión y valores de la empresa, evitando contradicciones o mensajes dobles.
- **Bidireccionalidad:** Fomentar la comunicación no solo de arriba hacia abajo (dirección a empleados), sino también de abajo hacia arriba, asegurando que las opiniones y preocupaciones de los empleados sean escuchadas.
- **Oportunidad y Regularidad:** Los mensajes importantes deben ser comunicados de manera oportuna, evitando retrasos que puedan generar confusión o desinformación. Establecer una frecuencia regular para las comunicaciones formales.

Canales de Comunicación Propuestos

a) Canales Formales

- **Reuniones Generales de la Empresa**

Descripción: Reuniones presenciales o virtuales trimestrales, donde la dirección comparte los logros, retos y objetivos futuros de la empresa.

Objetivo: Mantener informados a todos los empleados sobre los resultados y estrategias, reforzando los valores corporativos y creando un sentido de unidad y propósito.

- **Boletines Internos**

Descripción: Publicación mensual que incluye noticias relevantes sobre la empresa, nuevas políticas, reconocimientos y mensajes clave de la dirección.



Objetivo: Proveer información constante sobre las actividades de la empresa y reforzar mensajes relacionados con la misión y los valores.

- **Comunicaciones por Correo Electrónico**

Descripción: Utilizado para la comunicación de anuncios oficiales, cambios en las políticas, directrices estratégicas y cualquier otra información urgente.

Objetivo: Asegurar la rápida difusión de información crítica.

- **Manual de Valores Corporativos**

Descripción: Documento físico y digital que describe detalladamente la misión, visión y valores de la empresa, y cómo se aplican en la toma de decisiones diarias.

Objetivo: Establecer un referente claro de los principios fundamentales que guían a la empresa.

b) Canales Informales

- **Reuniones de Equipos**

Descripción: Encuentros semanales entre los equipos de trabajo y sus gerentes, donde se discuten temas operativos, logros recientes y se reciben retroalimentaciones sobre decisiones estratégicas.

Objetivo: Fomentar la alineación entre los equipos operativos y la dirección, asegurando que los valores y objetivos se traduzcan en las actividades diarias.

- **Sesiones de Feedback Abierto**

Descripción: Espacios semanales o mensuales donde los empleados pueden expresar sus inquietudes, proponer mejoras y dialogar directamente con la dirección.

Objetivo: Fomentar un ambiente de diálogo y apertura donde los empleados se sientan escuchados y valorados.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- **Eventos de Integración Corporativa**

Descripción: Actividades grupales (team building, cenas, celebraciones) que promueven la socialización y el intercambio informal entre empleados y directivos.

Objetivo: Fortalecer la cultura organizacional y promover la cohesión entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Alineación con los Valores Corporativos

Misión: Cada comunicación reflejará el compromiso de GUAIRA S.A. con su misión de ser una empresa de excelencia, resaltando la importancia de la mejora continua y el compromiso con los clientes.

Visión: Los mensajes destacarán la visión a largo plazo de la empresa, mostrando cómo cada decisión y acción está alineada con el crecimiento sostenible y la innovación.

Valores: Los canales de comunicación enfatizarán los valores fundamentales de la empresa, como la transparencia, la integridad, el respeto por los empleados y el trabajo en equipo.



Anexo 8.

Encuesta para el Personal de GUAIRA S.A.

Esta encuesta es confidencial. Agradecemos tu participación honesta y sincera.
Marca la opción que mejor refleje tu percepción.

Parte 1: Datos Demográficos

1. Antigüedad en la empresa:

- Menos de 5 años
- 5-10 años
- 10-20 años
- 20-30 años
- Más de 30 años

2. Departamento:

- Producción
- Ventas
- Administración

Parte 2: Moral y Ambiente Laboral

4. ¿Cómo describirías tu nivel de motivación para realizar tu trabajo diario?

- Muy motivado/a
- Motivado/a
- Neutral
- Poco motivado/a
- Nada motivado/a

5. ¿Te sientes valorado/a por la empresa y la nueva dirección?

- Totalmente
- En su mayoría
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Consideras que el ambiente de trabajo se modificó desde el cambio de dirección?

- Ha mejorado
- Se ha mantenido igual
- Ha empeorado

7. ¿Cuán satisfecho/a estás con la comunicación entre la nueva dirección y el personal?

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

8. En general, ¿cómo describirías el ambiente laboral en GUAIRA S.A.?

- Muy positivo
 - Positivo
 - Neutral
 - Negativo
 - Muy negativo
-



Parte 3: Compromiso y Satisfacción con la Nueva Dirección

9. **¿Te sientes comprometido/a con los objetivos y metas de la nueva dirección?**
- Totalmente comprometido/a
 - Comprometido/a
 - Neutral
 - Poco comprometido/a
 - Nada comprometido/a
10. **¿Sientes que la nueva dirección tiene una visión clara y efectiva para el futuro de la empresa?**
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. **¿Consideras que la nueva dirección toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados al tomar decisiones importantes?**
- Siempre
 - A menudo
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
12. **¿Cómo calificarías el liderazgo de la nueva dirección?**
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
 - Muy deficiente
13. **¿Estás satisfecho/a con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la nueva dirección?**
- Muy satisfecho/a
 - Satisfecho/a
 - Neutral
 - Insatisfecho/a
 - Muy insatisfecho/a

Parte 4: Rotación y Productividad

17. **¿Has considerado buscar otro trabajo desde que la nueva dirección asumió?**
- Sí
 - No
 - No estoy seguro/a
18. **Crees que tu productividad ha cambiado bajo la nueva dirección?**
- Aumentado
 - Mantenido igual
 - Disminuido
19. **¿Sientes que la nueva dirección apoya tu crecimiento personal y profesional?**
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo



Parte 5: Opinión General y Sugerencias

14. ¿Qué mejoras crees que la nueva dirección debería implementar para mejorar la moral y el compromiso de los empleados?

15. En tu opinión, ¿qué aspectos de la nueva dirección deberían mantenerse y cuáles deberían cambiar?

16. En una escala del 1 al 10, ¿cómo evaluarías tu satisfacción general con la empresa desde que la nueva dirección asumió el control?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 6 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 7 |
| <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 8 |
| <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 9 |
| <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 10 |

Parte 6: Comentarios Finales

20. Por favor, deja cualquier comentario adicional sobre la nueva dirección o cualquier aspecto que creas importante.

Gracias por participar en esta encuesta. Tus respuestas nos ayudarán a comprender mejor las necesidades de los empleados y a mejorar la gestión y liderazgo de GUAIRA S.A. Toda la información proporcionada será tratada de forma confidencial



Anexo 9.

Taller de Formación en Liderazgo para la Nueva Dirección de GUAIRA S.A.

Objetivo General: Desarrollar habilidades de liderazgo centradas en la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales y la motivación de equipos, con el fin de fortalecer la cohesión, productividad y compromiso de los colaboradores.

Estructura del Taller

- Duración: 5 días (10 horas en total)
- Participantes: Directivos de GUAIRA S.A
- Metodología: Dinámicas grupales, reflexiones participativas y trabajo colaborativo.

Módulo 1: El Rol del Líder en la Comunicación Efectiva (1 hora)

- Concepto de comunicación eficaz en el liderazgo.
- La importancia de la claridad, transparencia y coherencia.
- Escucha activa y sus beneficios en la gestión de equipos.

Actividad: *Dinámica de Comunicación Clara*

Se realizará una simulación de situaciones laborales que requieran comunicación estratégica. Reflexión grupal sobre las dificultades y aprendizajes.

Módulo 2: Estilos de Comunicación y su Impacto en los Equipos (1 hora)

- Diferentes estilos de comunicación (asertiva, pasiva, agresiva, pasivo-agresiva).
- Cómo adaptar el estilo de comunicación a las diferentes personalidades de los miembros del equipo.
- Identificar el propio estilo de comunicación.

Actividad: *Autoevaluación del Estilo de Comunicación*

Los participantes completarán una evaluación para identificar su estilo predominante y recibirán recomendaciones para mejorarlo.



Módulo 3: Habilidades Interpersonales del Líder (1.5 horas)

- La empatía como base para construir relaciones de confianza.
- Resolución de conflictos: técnicas para manejar desacuerdos de manera constructiva.
- Construcción de relaciones colaborativas.

Actividad: *Role-Playing de Resolución de Conflictos*

Simulación de escenarios de conflicto comunes en la empresa. Los participantes practicarán técnicas de mediación y resolución de conflictos.

Reflexiones de Módulos 1, 2 y 3 (30 minutos)

- Sesión de preguntas y respuestas.
- Reflexión sobre los aprendizajes del día.

Módulo 4: Cómo Motivar Equipos y Fomentar el Compromiso (2 horas)

- Teorías de motivación aplicadas al liderazgo (Maslow, Herzberg, McGregor).
- Reconocimiento y recompensas como herramientas motivacionales.
- Estrategias para fomentar el sentido de pertenencia y compromiso en los empleados.

Actividad: *Elaboración de un Plan de Motivación*

Los participantes diseñarán un plan de motivación para sus equipos, basándose en los principios discutidos.

Módulo 5: El Liderazgo Transformacional en la Nueva Dirección (1 hora)

- Definición del liderazgo transformacional.
- Cómo inspirar y transformar a los equipos para alcanzar un desempeño extraordinario.
- El papel del líder como mentor y facilitador de crecimiento.



Actividad: *Reflexión Personal sobre el Rol de Líder Transformacional*

Los participantes identificarán áreas de mejora personal y discutirán cómo pueden transformar la cultura organizacional desde su posición.

Módulo 6: Toma de Decisiones y Delegación Efectiva (1.5 horas)

- Cómo tomar decisiones estratégicas en contextos de incertidumbre.
- Técnicas para delegar responsabilidades de manera efectiva.
- Empoderamiento del equipo a través de la delegación.

Actividad: *Simulación de Toma de Decisiones*

A través de una simulación, los participantes se enfrentarán a una serie de decisiones críticas que impactan a la empresa. Reflexión sobre las decisiones tomadas y sus consecuencias.

Módulo 7: Construcción y Liderazgo de Equipos de Alto Rendimiento (1 hora)

- Características de los equipos de alto rendimiento.
- Cómo alinear a los equipos con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Crear una cultura de colaboración, innovación y responsabilidad.

Actividad: *Dinámica de Construcción de Equipos*

Ejercicio grupal para fortalecer la colaboración y la confianza entre los directivos. Los participantes trabajarán juntos para resolver un desafío, destacando las lecciones aprendidas sobre liderazgo y trabajo en equipo.

Cierre y Evaluación del Taller (30 minutos)

- Reflexión final sobre los aprendizajes de ambos días.
- Evaluación del taller y sugerencias para futuras capacitaciones.



Anexo 10.

Programa de Incentivos Basados en el Desempeño para GUAIRA S.A.

Objetivo General: Crear un sistema de incentivos que fomente la motivación, reconozca el desempeño de los empleados y reduzca la rotación laboral, alineando las recompensas con los resultados individuales y colectivos, para fortalecer el compromiso y la productividad en GUAIRA S.A.

Estructura del Programa: El programa de incentivos estará compuesto por 2 niveles:

1. **Incentivos Individuales por Desempeño**
2. **Incentivos de Equipo**

1. Incentivos Individuales por Desempeño

Descripción: Los incentivos individuales estarán basados en el rendimiento específico de cada empleado, vinculado a metas claramente definidas.

- **Criterios de Desempeño:**
 - **Metas de Productividad:** Evaluación del cumplimiento de metas específicas de productividad según el rol (objetivos de ventas, plazos de producción, etc.).
 - **Asistencia y Puntualidad:** Tasas de asistencia y puntualidad como indicadores del compromiso con el trabajo.
 - **Evaluaciones de Desempeño:** Las revisiones periódicas de desempeño servirán para establecer si los empleados han alcanzado o superado sus objetivos.

Tipo de Incentivo:

- **Bonificación Anual Basada en Desempeño:** Los empleados que superen sus objetivos recibirán una bonificación anual que podrá variar entre un 5% y un 10% de su salario anual.



2. Incentivos de Equipo

Descripción: Estos incentivos buscan fomentar el trabajo en equipo y mejorar el rendimiento colectivo.

- **Criterios de Desempeño:**

- **Cumplimiento de Objetivos del Equipo:** Metas globales compartidas, tales como alcanzar volúmenes de producción, reducción de costos o mejoras en la eficiencia operativa.
- **Trabajo Colaborativo:** Evaluación de cómo el equipo colabora y comparte responsabilidades para lograr los resultados.

Tipo de Incentivos:

- **Bonificaciones Grupales:** Los equipos que alcancen o superen sus objetivos recibirán una bonificación grupal distribuida equitativamente entre los miembros, basada en el desempeño global del equipo.
- **Premios No Monetarios:** Actividades de integración, como cenas o salidas grupales patrocinadas por la empresa, o días adicionales de descanso como reconocimiento al esfuerzo colectivo.

Frecuencia de Evaluaciones:

- Las evaluaciones de desempeño se realizarán de manera trimestral y anual, con base en los criterios establecidos.
- Se realizarán reuniones trimestrales con los equipos y directivos para ajustar las metas y verificar el progreso de los objetivos de desempeño.

Comunicación y Transparencia:

- Todos los empleados tendrán acceso a sus propios resultados de desempeño a través de una plataforma interna o reuniones individuales.
- La dirección realizará sesiones informativas periódicas para explicar los objetivos del programa, responder preguntas y ajustar el sistema según sea necesario.



Anexo 11.

Programa de Retención de Talento para GUAIRA S.A.

Objetivo General: Desarrollar un programa integral para identificar empleados clave, fomentar su desarrollo profesional y aumentar su compromiso con la empresa.

1. Identificación de Empleados Clave

Identificar a los empleados clave dentro de la organización que poseen habilidades críticas, conocimientos específicos o muestran un potencial de liderazgo y contribuyen significativamente al éxito de la empresa.

2. Desarrollo del Potencial de Empleados Clave

Crear planes de desarrollo individual (PDI) para cada empleado clave, que incluya objetivos claros de crecimiento, oportunidades de capacitación y desarrollo de competencias críticas.

- **Descripción:** Implementar programas de capacitación enfocados en habilidades técnicas, liderazgo, gestión de proyectos y comunicación efectiva.
- **Método:** Talleres internos, seminarios, acceso a plataformas de aprendizaje online y participación en conferencias o capacitaciones externas.
- **Objetivo:** Equipar a los empleados clave con las herramientas necesarias para asumir roles de liderazgo o funciones estratégicas dentro de la organización.

3. Aumento del Compromiso y Fidelización de Empleados

Implementar estrategias que fortalezcan su conexión emocional con la empresa, fomenten la lealtad y reconozcan sus logros.

- **Participación en la Toma de Decisiones:** Crear comités estratégicos donde los empleados clave puedan aportar soluciones innovadoras y participar en la planificación a largo plazo, haciendo que los empleados se sientan valorados como contribuyentes esenciales para el futuro de la empresa.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- **Cultura de Feedback y Desarrollo Continuo:** Implementar un ciclo de feedback continuo con reuniones periódicas para ajustar expectativas y revisar metas profesionales, creando un ambiente donde los empleados clave sientan que pueden crecer y ser escuchados.

4. Evaluación Continua del Programa

Evaluar la efectividad del programa de manera continua y ajustar las estrategias según sea necesario. Implementar encuestas periódicas para medir el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados clave con la empresa, detectando áreas de mejora en el programa y ajustando las estrategias según el feedback recibido.



.UBAeconómicas posgrado

ENAP Escuela de Negocios y Administración Pública

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN	Código de la Especialización E118.3
Nombre y apellido del alumno Sergio Ruben Carabajal	Tipo y N° de documento de identidad 30.495.875
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2023	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 12/2024

Título del Trabajo Final

Impacto y consecuencias de una transferencia generacional no planificada, desorganizada e infundada.

Caso de estudio: GUAIRA S.A.

Solicitud del Tutor de Trabajo Final

Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.

Firma del Tutor de Trabajo Final

Aclaración..... **PABLO A. WICHTEL**

Lugar y fecha..... **B. A. 16/12/2024**

Datos de contacto del Tutor

Correo electrónico **pawichtel@gmail.com**

Teléfonos **+54-9-11-6034-5744**

Se adjunta a este formulario:

- Archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) a graduacion@posgrado.economicas.uba.ar

Fecha **16/12/2024**

Firma del alumno