

**Pertenencia, colaboración y objetivos: factores claves para el clima organizacional del grupo**

**Metelmex, S.A. de C.V.**

*LAURA LETICIA GAONA TAMEZ.<sup>1</sup>*

*YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS<sup>2</sup>*

*KELLY ALEJANDRA MUÑOZ PEÑA<sup>3</sup>*

**RESUMEN**

En la presente investigación se plantea como objetivo general determinar si existe relación entre la sucesión y el clima organizacional, en el Grupo METELMEX, S.A. de C.V.; tomando en cuenta las variables pertenencia, colaboración y objetivos. Esto con la finalidad de generar nuevos conocimientos y estrategias que permitan controlar el impacto de la sucesión en el clima organizacional de la empresa familiar. Para lo que midió del Clima Organizacional a través de un instrumento con 73 reactivos aplicado a una muestra estratificada de 173 empleados. Obteniendo como resultado que la sucesión no produjo un impacto negativo en el clima organizacional en las variables analizadas.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Empresa familiar, Sucesión.

**ABSTRACT**

In this research it is set out as general objective to determine whether a relationship exists between the succession and organizational climate in METELMEX Group, S.A. of C.V. .; taking into account the variables belonging, collaboration and objectives. This in order to generate new knowledge and strategies to control the impact of succession in the organizational climate of the family business. For this it was measured the Organizational Climate by an instrument with 73 reagents applied to a stratified sample of 173 employees. The result being that the succession did not produce a negative impact on the organizational climate in the variables analyzed.

**Keywords:** Intellectual capital, family business, intangible assets.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

## INTRODUCCIÓN

La sucesión es la última prueba de una empresa familiar, el paso de la primera a la segunda generación es de los más difíciles, es conveniente que se realice mientras el fundador está activo. En la empresa familiar referida en este proyecto de investigación Grupo METELMEX, S.A. de C.V. se realizó el proceso de sucesión mientras el fundador seguía al mando de la empresa familiar, durante este tiempo se le capacitó en aspectos administrativos, tecnológicos y valores familiares para la sucesión exitosa, de tal forma que este con apoyo del fundador aprendiera que el éxito de la empresa no es gratuito sino que se requiere identificar los principios del trabajo, sin esto difícilmente se puede llegar lejos o continuar y en casos extremos acabar por completo con lo que hasta el momento se ha logrado en la empresa familiar.

Al realizar este proceso de sucesión puede impactar en diversas áreas como lo sería el clima laboral en la organización, ya que ha y un cambio en el estilo de liderazgo. Por lo que posterior a la sucesión en una empresa familiar resulta trascendente la constante medición del clima organizacional. Dicha medición conlleva a investigar un amplio conjunto de variables tales como: innovación, capacitación, recursos humanos, higiene, etc. En investigación anteriormente realizada (Gaona, et. al. 20116) se consideraron las variables liderazgo, motivación, comunicación, producción y resultados. Por lo tanto este trabajo representa la continuación del estudio de clima organizacional en el grupo METELMEX, S.A. de C.V. a partir del proceso de sucesión efectuado. Las variables a considerar en este documento son: pertenencia, colaboración y objetivos.

1693

---

En base a lo antes expuesto, el objetivo de la investigación determinar sí existe relación entre la sucesión y el clima organizacional, en el Grupo METELMEX, S.A. de C.V.; pero ahora tomando en cuenta las variables pertenencia, colaboración y objetivos. Esto con la finalidad de generar nuevos conocimientos y estrategias que permitan controlar el impacto de la sucesión en el clima organizacional de la empresa familiar.

## REVISION LITERARIA

### Empresa Familiar

Las empresas familiares cuentan con historia y una experiencia inigualable similar a los patriarcas por que llevan profundamente marcado un legado de tradiciones con un fuerte lazo entre la familia y la empresa, precisamente el objetivo de las empresas familiares es seguir unificados, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio pero organizados con sistemas de innovación. (Perret, 2007)

Diversas son las definiciones que existen sobre lo que es una empresa familiar. Para este artículo, una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

De acuerdo con Treviño-Rodríguez (2010) para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

### Sucesión

Abordar el tema de la sucesión es para el emprendedor que fundó, dirigió e hizo crecer el negocio un tema muy delicado. Pues a diferencia de los testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la persona ya falleció, el tema de la sucesión dentro de una empresa debe ser tratado desde un principio y mientras la persona aún vive.

Sin embargo, para que el negocio perdure a través de varias generaciones, el fundador y la familia debe enfrentar el tema del retiro y la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002).

De acuerdo con Tapiés (2009), la sucesión dentro de las empresas puede llegar a verse como un gran y difícil reto. Sin embargo, es un proceso que las empresas familiares deben afrontar de manera correcta para así asegurar la continuidad de las mismas. Tanto la generación que sale como la que entra, deben planear dicho proceso en conjunto y deben verlo como una transición generacional que brindará oportunidades a futuro tanto de crecimiento de la misma empresa, así como a nivel personal.

La sucesión debe entenderse como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad. Este

tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la empresa familiar (Salazar, 2004).

Es importante considerar que el criterio de primogenitura en el proceso de sucesión de las empresas familiares es una de las principales causas de la mortalidad de las mismas, dado que si bien el padre y dueño de la empresa está en la creencia de que la propiedad es hereditaria, queda en duda si la capacidad de dirigir eficientemente la empresa también es hereditaria. De acuerdo con este razonamiento, es lógico pensar que la decisión de quien será el encargado de dirigir la empresa familiar debe estar basada en las capacidades del sucesor y no en las cuestiones generacionales. Al respecto Barbeito, et al., (2006) afirman que:

*“...para algunos autores resulta evidente que el criterio de primogenitura ha sido y es ante todo un criterio cómodo que exime a los padres de la responsabilidad de tener que elegir al hijo(a) más capacitado, y ello, probablemente, lo ha convertido en el criterio más utilizado a largo del tiempo”*

Un buen plan de sucesión es vital para tener una suave transición, el simple y sencillo hecho de reconocer la necesidad de la sucesión marca la aceptación de la mortalidad de los individuos encargados de la empresa y de todas formas debe de tenerse claro que cada familia ve y enfrenta de distintas maneras el tema de la muerte.

---

1695

La planificación sucesoria constituye el núcleo de cualquier negocio familiar. Los pactos sucesorios permiten al fundador anticipar su sucesión, y al mismo tiempo incorporar al sucesor elegido en las actividades de la empresa para que cuando llegue la hora de hacerse cargo, no exista el temor de ir hacia lo desconocido. Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario, lo cual lleva generalmente, al cierre de las mismas, siendo el caso de que los sucesores no quieren seguir con la empresa en cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar (Egea-Fernández, 2007).

#### Cultura y clima organizacional

Uno de los principales pilares en una organización que busca ser competitiva es la cultura organizacional (Rivera, 2004).

De acuerdo con Chiavenato (2007), la Cultura Organizacional se define como “la forma de hacer las cosas dentro de una organización, es la que distingue a una organización de otra, haciendo que tenga su propia identidad, donde se comparten sistemas de significados entre sus miembros”

Varias son las funciones que la cultura cumple dentro de una organización: definir los límites ya que los comportamientos difieren unos de otros, transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social (Robbins, 1998).

Cuando se habla operacionalmente de Cultura Organizacional, se está hablando del ambiente físico, de las relaciones interpersonales que se generan de las funciones laborales y la forma de ejercerlas y de las regulaciones formales que afectan a una organización; lo anterior, aunado al clima laboral y los procesos resultantes, son los focos centrales dentro de un modelo general de diagnóstico organizacional. El Clima puede construirse como “una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”. (Zamora, 2005)

El Clima Laboral es un concepto amplio y se plantea con la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, su definición implica un grupo de variables que en su conjunto ofrecen una visión global de la organización. Define el Clima Laboral como “las percepciones compartidas de los miembros de una organización, con respecto a sus funciones laborales, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, y las diversas regulaciones formales que afectan a la organización”, agregando que entonces el concepto de Clima Organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Torrecilla, 2005)

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (Brunet, 1997)

Torrecilla (2005) expresa que el Clima Laboral es un concepto multidimensional, de muchas variables y surge de la comprensión de organización como sistema abierto, pero se entiende habitualmente como medio interno dentro de las organizaciones, es decir, en él se pone atención a variables y factores internos dentro de la organización y no a los factores del medio externo.

### Pertenencia

La pertenencia es el sentimiento de ser incluido, de ser parte de un grupo, de estar conectado, señala Goodenow (1993). Este sentir se une al sentimiento de ser querido, aceptado y respetado por otros. Como se puede deducir, la inclusión es un aspecto del sentido de pertenencia, y como tal, debe atenderse por los directivos docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

Koontz y Wehrich (2001) atribuyen a Elton Mayo y F. J. Roethlisberger el descubrimiento de que las relaciones adecuadas entre los componentes de un equipo de trabajo (o un “sentido de pertenencia”), es uno de los factores que favorecen la productividad. Igualmente, el tipo de administración comprensivo, es decir, que entienda el modo de comportarse de los seres humanos, especialmente como miembros de un colectivo, es otro factor y la disposición a servir por medio de las habilidades interpersonales es un factor más. El sentido de pertenencia a la organización tiene una vasta trayectoria en la literatura, por lo que se asume que es un constructo importante. Del mismo se ofrecen varias nociones.

### Colaboración

Compartir conocimiento y aprendizaje con personas dentro y fuera de la misma organización para alcanzar objetivos finales significativos para la empresa. Es un proceso a través del cual las personas que ven diferentes aspectos de un problema pueden explorar constructivamente sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible. La colaboración permite potencializar el talento de los individuos, resaltando y complementando las fortalezas de cada uno. (Gray, 1989)

Estudios muestran de forma directa que las organizaciones que gestionan positivamente la colaboración obtienen mejores resultados de negocio que las empresas que trabajan en forma individual. En los últimos años, este tema ha tomado mayor importancia y se hablan de herramientas colaborativas, de espacios de trabajo colaborativos, de equipos multidisciplinarios, por lo que presenta una preocupación real de las empresas, incluyendo las certificadas como Mejores Empresas para Trabajar.

### Objetivos

Los objetivos son los pasos exactos que la compañía debe tomar para alcanzar sus metas. Koontz y O'Donnell (1994), en vez de dar una definición de objetivos señalan que estos son diversamente conocidos como propósitos, misiones, metas o blancos que nadie puede especificar como cumplir

cuando estos son vagos o indeterminados, por lo que los objetivos deben estar identificados de tal forma que puedan determinar el éxito o fracaso final de la organización.

Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia y de estructura que adoptarán y los tipos de procesos, y se muestran claramente para el conocimiento de los empleados y clientes. (Reyes, 2005)

### Grupo METELMEX, S.A. DE C.V.

Su origen se remonta a 1981 cuando dos emprendedores monclovenses unieron sus esfuerzos en crear una pequeña fábrica que elaborara la Rejilla Electroforjada para pisos industriales que demandaba la industria mexicana.

Desde sus inicios, los fundadores de METELMEX estuvieron consientes del reto que representaba entrar a un mercado de altos estándares de calidad, con precio competitivo y además hacerlo con maquinaria de diseño propio. Estas condiciones obligaron a formar un equipo humano creativo y entusiasta capaz de diseñar y equipar sobre la marcha un taller a la altura de la competencia nacional e internacional e incluso que mejorara en algunos aspectos técnicos y de servicio el suministro de nuestros productos.

1698

Grupo METELMEX, S.A. DE C.V., fabricantes de la rejilla electroforjada, es una pujante empresa de capital 100% Mexicano. Actualmente, este Grupo cuenta con tres plantas: METELMEX Plantas I y II y la Planta Galvanizadora. Sus oficinas generales se localizan en la ciudad de Frontera, Coahuila. Además tiene oficinas en Mexicali B.C., Chihuahua, Chih., Monterrey, N.L., Tampico, Tamps., Guadalajara, Jal., Minatitlán y Coatzacoalcos, Ver., Cd. Del Carmen, Q.R., Campeche, Camp., Mérida, Yuc., y más recientemente, San Antonio, Texas.

## **METODOLOGIA**

Una de las medidas más rápidas del clima organizacional puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación (altos niveles de ausentismo/rotación = mal clima). Es posible realizar el diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados con preguntas vinculadas con la percepción de los miembros de la organización acerca de las distintas variables del clima. También existe la opción de formular preguntas acerca del estado actual y del estado ideal, con lo cual se busca estimar la distancia entre la realidad y el estado ideal. La opinión de los encuestados debe reflejarse en escalas

vinculadas a la percepción, con alternativas del estilo “muy de acuerdo-en desacuerdo” o “casi siempre-casi nunca”. (Zamora, 2005).

Dada la naturaleza de la presente investigación y para el logro del objetivo planteado en la misma, se recurrió al enfoque cuantitativo. Dicho enfoque emplea la recopilación de datos con base en la medición numérica y al análisis estadístico. Esto con el objeto de identificar y establecer patrones de comportamiento en el fenómeno objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández- Sampieri, R., Fernández- Collado, C., y Baptista- Lucio, P. (2010), se empleó el método estadístico-analógico para expresar cuantitativamente las relaciones que guardan las variables que conforman el fenómeno objeto de estudio y obtener conclusiones a partir de comparar los cambios y evolución de las variables del clima organizacional en la empresa objeto de estudio a partir de la sucesión.

### Operacionalización de las variables

Para operacionalizar las variables es menester valerse de los indicadores. Estos constituyen las subdimensiones de las variables y se componen de ítems (medida del indicio o indicador de la realidad que se quiere conocer).

Se utilizó la escala de Likert (1997) para la medición del Clima Organizacional, constituida por 73 reactivos. En la Tabla 1, se muestra la operacionalización de las variables pertenencia, colaboración y objetivos, que son el objeto de estudio en esta investigación.

**Tabla 1:** Operacionalización de las variables.

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
<b>Pertenencia</b>	El sentimiento de lealtad y orgullo de pertenecer a la organización de integración en el equipo de trabajo, sentirse un miembro realizado y valioso para el éxito de la empresa.	Existe lealtad hacia la empresa. Siento que mi realización personal se da juntamente con el éxito de la empresa. Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso. Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso.
<b>Colaboración</b>	Énfasis en el apoyo mutuo, la comunicación y la cooperación en las actividades de trabajo y en el manejo de problemas.	Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso. Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso. Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso.
<b>Objetivos</b>	Compromiso y contribución en el cumplimiento y seguimiento de los objetivos flexibles que se adecuan sobre la marcha.	Las personas de mi departamento están comprometidas en el logro de los objetivos. Se da seguimiento al cumplimiento de objetivos en mi departamento. Nuestros objetivos son flexibles. Se adecuan sobre la marcha.

Fuente de elaboración propia.

### Cálculo de tamaño de muestra

La Fórmula 1 se utilizó para calcular el tamaño de la muestra, para así poder estar en condiciones de conocer cuántos instrumentos deben ser aplicados en cada una de las plantas y oficinas. A continuación se presenta el cálculo y resultado de la muestra.

Formula 1:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot (p-1)}{(N-1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot (p-1)}$$

En donde:

N = tamaño del universo

p = nivel de heterogeneidad

z = valor crítico para un nivel de confianza dado.

e = margen de error máximo admitido.

N = 314

P = 50%

z = 1.96

e = .05

**n = 173**

### Distribución estratificada de la muestra

El Grupo METELMEX, S.A de C.V. cuenta con un total de 314 empleados (población) distribuidos en las plantas 1, 2 y 3, en las oficinas administrativas y foráneas (Tabla 2), sobre el cual se determinó la muestra dando como resultado 173 empleados como se presenta el cálculo en la Formula 1. Dicha muestra se estratificó como se muestra en la Tabla 2 a la cual se le aplicó el instrumento de medición del clima organizacional.

**Tabla 2:** Tamaño de la población y muestra estratificada.

	Planta 1	Planta 2	Planta 3	Administrativo	Foráneos	Gran total
<b>Población</b>	61	66	104	48	35	314
<b>Muestra</b>	32	45	50	25	21	173
<b>Porcentaje</b>	52.5%	68.0%	48.0%	52.0%	60.0%	

Fuente: Propia

## RESULTADOS

El resultado del presente estudio de clima organizacional que se realizó en la empresa Grupo METELMEX S.A. de C.V. está dividido en 14 variables, las cuales están dentro de las 73 preguntas del cuestionario que se aplicó. A continuación se muestran las tablas divididas por plantas con cada porcentaje que se acumuló de las respuestas obtenidas, así como las figuras con los resultados de cada una de las variables objeto de estudio: Pertenencia, colaboración y objetivos.

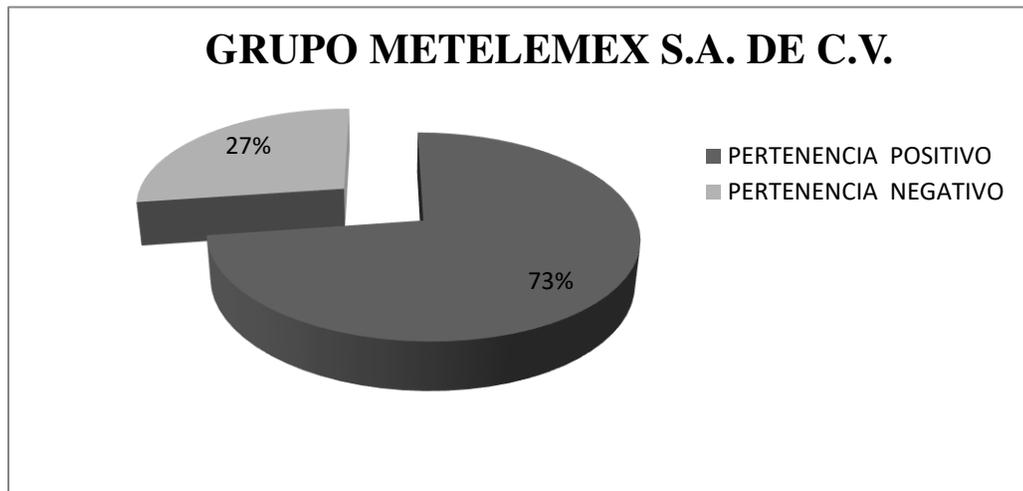
**Tabla 3:** Variable Pertenencia

Pertenencia	Planta 1			
	totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
<b>2</b>	60%	35%	5%	0%
<b>17</b>	33%	48%	14%	3%
<b>38</b>	54%	43%	2%	0%
<b>46</b>	11%	13%	33%	43%
<b>total %</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>
Planta 2				
<b>2</b>	44%	50%	4%	2%
<b>17</b>	28%	56%	6%	6%
<b>38</b>	44%	48%	4%	23%
<b>46</b>	0%	12%	42%	46%
<b>total %</b>	<b>29%</b>	<b>42%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>
Planta 3				
<b>2</b>	55%	38%	6%	0%
<b>17</b>	49%	43%	9%	0%
<b>38</b>	68%	28%	2%	2%
<b>46</b>	6%	6%	17%	66%
<b>total %</b>	<b>45%</b>	<b>29%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>
Corporativo				
<b>2</b>	79%	21%	0%	0%
<b>17</b>	36%	50%	14%	0%
<b>38</b>	57%	36%	7%	0%
<b>46</b>	0%	0%	21%	71%
<b>total %</b>	<b>43%</b>	<b>27%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>
Fletes Borja				
<b>2</b>	80%	20%	0%	0%
<b>17</b>	80%	20%	0%	0%
<b>38</b>	60%	20%	0%	0%
<b>46</b>	0%	0%	40%	60%
<b>total %</b>	<b>55%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>

Fuente: Propia

Al sumar todos los porcentajes de cada planta, sumando Totalmente de acuerdo y de acuerdo como positivo y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo como negativo, se obtuvo la Figura 1.

**Figura 1: Pertenencia**



Al haber un cambio en el liderazgo, debido al proceso de sucesión; en la Figura 1 se muestra como resultado es positivo en un 73%, pues los trabajadores tiene un el sentimiento de lealtad y orgullo de pertenecer a la organización, de integración en el equipo de trabajo, sentirse un miembro realizado y valioso para el éxito de la empresa.

**Tabla 4: Variable Colaboración.**

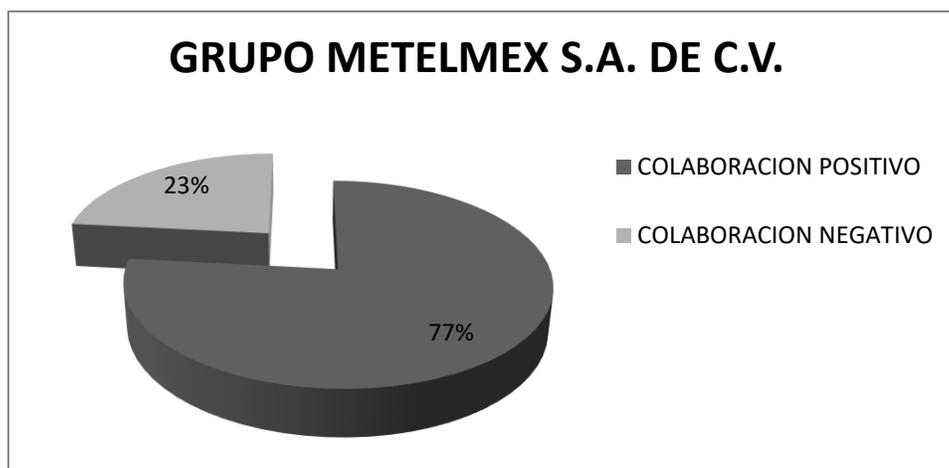
<b>Planta 1</b>				
<b>Colaboración</b>	totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
<b>4</b>	37%	41%	11%	8%
<b>34</b>	49%	35%	11%	5%
<b>53</b>	31%	48%	15%	5%
<b>total %</b>	<b>39%</b>	<b>42%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>
<b>Planta 2</b>				
<b>4</b>	12%	58%	22%	4%
<b>34</b>	36%	32%	22%	10%
<b>53</b>	16%	42%	36%	4%
<b>total %</b>	<b>21%</b>	<b>44%</b>	<b>27%</b>	<b>6%</b>
<b>Planta 3</b>				
<b>4</b>	28%	43%	21%	4%
<b>34</b>	51%	34%	13%	0%
<b>53</b>	30%	53%	13%	0%
<b>total %</b>	<b>36%</b>	<b>43%</b>	<b>16%</b>	<b>1%</b>
<b>Corporativo</b>				
<b>4</b>	29%	36%	21%	14%
<b>34</b>	43%	43%	7%	7%
<b>53</b>	29%	43%	21%	7%
<b>total %</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>
<b>Fletes Borja</b>				

<b>4</b>	60%	20%	20%	0%
<b>34</b>	40%	20%	20%	20%
<b>53</b>	60%	40%	0%	0%
<b>total %</b>	<b>53%</b>	<b>27%</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>

Fuente: Propia

Al sumar todos los porcentajes de cada planta, sumando Totalmente de acuerdo y de acuerdo como positivo y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo como negativo, se obtuvo la Figura 2.

**Figura 2:** Colaboración



En la figura 2 se muestra que el 77% presenta un sentido de colaboración positiva esto debido al énfasis en el apoyo mutuo, la comunicación y la cooperación en las actividades de trabajo y en el manejo de problemas.

**Tabla 5:** Variable Objetivos.

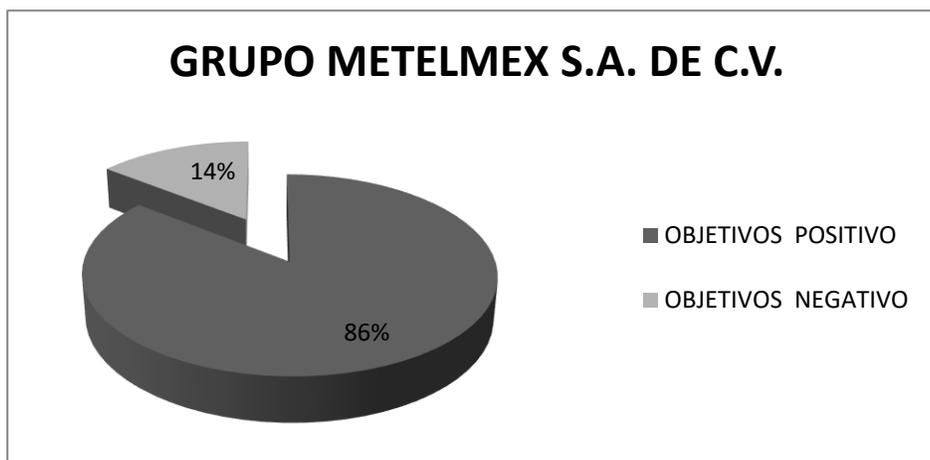
<b>Planta 1</b>				
<b>Objetivos</b>	totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
<b>3</b>	49%	43%	3%	3%
<b>33</b>	33%	48%	14%	3%
<b>47</b>	17%	62%	10%	6%
<b>total %</b>	<b>33%</b>	<b>51%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>
<b>Planta 2</b>				
<b>3</b>	22%	62%	6%	6%
<b>33</b>	22%	52%	22%	4%
<b>47</b>	16%	60%	16%	6%
<b>total %</b>	<b>20%</b>	<b>58%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>
<b>Planta 3</b>				
<b>3</b>	49%	30%	15%	2%

<b>33</b>	34%	51%	6%	9%
<b>47</b>	15%	68%	13%	4%
<b>total %</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>
<b>Corporativo</b>				
<b>3</b>	64%	14%	14%	7%
<b>33</b>	50%	36%	7%	7%
<b>47</b>	14%	57%	29%	0%
<b>total %</b>	<b>43%</b>	<b>36%</b>	<b>17%</b>	<b>5%</b>
<b>Fletes Borja</b>				
<b>3</b>	60%	40%	0%	0%
<b>33</b>	80%	20%	0%	0%
<b>47</b>	20%	80%	0%	0%
<b>total %</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Propia

Al sumar todos los porcentajes de cada planta, sumando Totalmente de acuerdo y de acuerdo como positivo y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo como negativo, se obtuvo la Figura 3.

**Figura 3: Objetivos**



1704

La “Figura 3” nos arroja que el 86% de los encuestados tiene un nivel comprometido y responsable de dar cumplimiento a los objetivos del departamento y por ende de la empresa.

En el reporte de resultados del instrumento aplicado a los empleados del Grupo METELMEX, S.A. de C.V. describen las variables de pertenencia Figura 1, donde se aprecia que el 73% considera que es positivo que se traduce a que los trabajadores tienen un sentimiento de lealtad y orgullo de pertenecer a la organización, de integración en el equipo de trabajo, sentirse un miembro realizado y valioso para el éxito de la empresa; en la variable de colaboración Figura 2, el 77% de los encuestados tiene un nivel satisfactorio de colaboración positiva esto debido al énfasis en el apoyo mutuo, la comunicación y la cooperación en las actividades de trabajo y en el manejo de problemas; en lo respectivo a los objetivos Figura 3 se observa que el 86% está orientado al cumplimiento de los objetivos; a través de una productividad y resultados positivos, por lo que se puede visualizar este es

el punto de mayor porcentaje de aceptación ya que los encuestados expresan tener un nivel de compromiso y contribución en el cumplimiento y seguimiento de los objetivos flexibles que se adecuan sobre la marcha para así poder dar cumplimiento a los objetivos del departamento y por ende de la empresa. Por lo que se concluye que de acuerdo a los resultados la sucesión no produjo un impacto negativo en el clima organizacional en lo referente a las 3 variables analizadas en esta investigación.

## CONCLUSIONES

Al realizar un buen estudio de clima organizacional es importante obtener, a través de la identificación de las variables de mayor jerarquía valores lo más positivos posibles para las empresas, para tener una mejora continua en todos los aspectos que conlleven a generar éxitos sostenibles con una mayor competitividad en el mercado.

De acuerdo al objetivo de la investigación y con los resultados obtenidos de las variables analizadas, pertenencia, colaboración y objetivos; se identifica que los sucesores impactaron de forma positiva en el clima organizacional del Grupo METELMEX, S.A de C.V. ya que los empleados están satisfechas con las políticas que aplico la nueva administración en relación a:

Pertenencia los trabajadores se sienten miembros realizados y valiosos para el éxito de la empresa, pues expresan que existe integración en el equipo de trabajo y eso los conduce a tener un sentimiento de lealtad y orgullo de pertenecer a la organización. Esto conlleva a que exista un nivel satisfactorio de colaboración debido al énfasis en el apoyo mutuo, la comunicación y la cooperación en las actividades de trabajo y en el manejo de problemas; en lo respectivo a la variable objetivos expresan que tiene un nivel compromiso y responsabilidad de dar cumplimiento a los objetivos del departamento y por ende de la empresa, ya que consideran que es proporcional el reconocimiento y oportunidades de progreso en relación al cumplimiento de los objetivos y resultados esperados por la empresa.

Las variables de pertenencia y colaboración obtuvieron un resultado positivo de 73% y 77% respectivamente. En el caso de la variable objetivos obtuvo un resultado de 86%, lo que significa que los trabajadores están orientados al cumplimiento de los objetivos.

El sentido de pertenencia es experimentar que se forma parte de una institución, que se es importante para ella, por consecuencia esto ayuda a que exista una buena relación de trabajo entre los empleados,

es decir una buena colaboración esto impacta de manera positiva a cualquier nivel de la organización para el logro de los objetivos.

Por lo antes expuesto se concluye que hubo éxito en la sucesión porque la nueva administración no solo logro la permanencia sino que además mejorar el clima organizacional al identificar que los trabajadores tienen un sentido de pertenencia y colaboración muy alto hacia la organización lo que ayuda en el cumplimiento de los objetivos del Grupo METELMEX, S.A. de C.V.

## REFERENCIAS

- Andrade, J. A. (2002). *Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca*. ASCC. Recuperado de [www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia](http://www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia)
- Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M. y Domínguez, G. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. *Revista Galega de Economía*, 15(2)  
Recuperado de [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol15\\_2/castelan/art5c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol15_2/castelan/art5c.pdf)
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. *DF, México: Editorial The McGraw-Hill*.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8a. edición. México: McGraw-Hill.
- Egea, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *Revista venezolana de gerencia*. Recuperado de [http://indret.com/pdf/455\\_es.pdf](http://indret.com/pdf/455_es.pdf).
- Gaona, L., Ruiz, F., Saldaña, Y. y Muñoz, K. (2016). La sucesión y su impacto en el clima organizacional del GRUPO METELMEX S.A. de C.V. *Revista VINCULATEGICA EFAN*, 1(1), Julio 2014 – Junio 2015.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco.
- Goodenow, C. (1993). Classroom belonging among early adolescent students: Relationships to motivation and achievement. *Journal of Early Adolescence*.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1975). *Elementos de administración moderna*. Libros McGraw-Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2001) *Elementos de la administración. Enfoque internacional*. 6ª edición. Mexico. Mac Garw Hill.
- Likert, R. (1997). *The human organization: Its Management and value*. New York: McGraw Hill

- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. XIV, N° 1. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131595182008000100004&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182008000100004&nrm=iso&tlng=pt)
- Perret, E. (2007). *Innovación en las Empresas Familiares, Contaduría Pública*. 6(2007), 24-25.
- Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. Limusa Noriega editores. México.
- Rivera, G. (2004). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. <http://www.fcsp.usta.edu.co>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. 5ª. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Salazar-Nava, G. (2004). *Como gestionar empresas familiares*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>
- Tápies, J. (2009). *Empresa familiar: el valor de los valores*. Recuperado de [http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653\\_valor.pdf](http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653_valor.pdf)
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares*. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México, Pearson.
- Torrecilla, O. D. (2005) Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral. Documento de Cátedra. Facultad de ciencias Políticas y sociales. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/intruducccion-al-clima-organizacional.htm>
- Zamora, N. (2005). El liderazgo en el clima Organizacional y sus repercusiones en la creación de valor. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias con especialidad en administración. Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado de: <http://itzamana.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1135/>