



## LA SUCESIÓN Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO METELMEX S.A. de C.V.

Gaona-Tamez, Laura-Leticia<sup>1</sup>, Ruiz-Díaz, Fernando Miguel<sup>2</sup>, Saldaña-Contreras,  
Yolanda<sup>3</sup>, & Muñoz-Peña, Kelly Alejandra<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad autónoma de Coahuila, México

*lauragaonatamez@hotmail.com, Ararat 1506 Col. Los Bosques, Monclova, Coah; México, 8661331949*

<sup>2</sup>Universidad autónoma de Coahuila, México

*Fernandor075@gmail.com, Valparaíso 407 Col. Guadalupe, Monclova, Coah; México, 8661318186*

<sup>3</sup>Universidad autónoma de Coahuila, México

*ysalco@yahoo.com.mx, Valparaíso 407 Col. Guadalupe, Monclova, Coah; México, 8661166858*

<sup>4</sup>Universidad autónoma de Coahuila, México

*K\_2308@hotmail.com Valle central 1441 Col. Praderas3er. Sector, Monclova, Coah; México, 8661428801*

*Fecha de envío: 07/Abril/2016*

*Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016*

## **Resumen**

En México un 90% de las empresas son de tipo familiar, la problemática que se presenta en este tipo de empresas es la sucesión cuando ya está el fundador terminando su ciclo laboral y se debe preparar para elegir adecuadamente el posible candidato de la sucesión ya que esto puede repercutir en el clima organizacional. Por lo que la presente investigación tiene por objeto determinar si existe relación entre las variables sucesión y clima organizacional, en el Grupo METELMEX, S.A. de C.V. 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. Se aplicó un instrumento de medición del Clima Organizacional constituida por 57 reactivos a una muestra estratificada de 173 empleados. El resultado que se obtuvo es que la sucesión no produjo un impacto negativo en el clima organizacional.

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

## **Abstrac**

In Mexico 90 % of businesses are family type, the problems presented in these businesses is succession when the founder is already finishing work cycle and should be prepared to properly choose an possible candidate for the succession as this may affect his/her the organizational climate. So this research is to determine the correlation between variables succession and organizational climate in METELMEX Group, S.A. de C.V. this in order to generate new knowledge and strategies to control the impact of succession in the organizational climate of the family business. An instrument for measuring organizational climate consisting of 57 options

was applied to a stratified sample of 173 employees. The result obtained is that the succession did not produce a negative impact on the organizational climate.

**Key words:** Organizational climate, Family Business, Succession.

## **Introducción**

Desde hace algunos años, las empresas familiares se convirtieron para académicos y consultores, en objeto de estudio por las siguientes razones: en primer lugar por su influencia en la actividad económica ya que cuantitativamente es la forma más dominante de empresa. Gallo (1998) advierte, que entre el 90 y el 95% de las empresas en América Latina son familiares y menciona que a nivel internacional se calcula que: En Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son empresas familiares.

Para México, el ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) estimó que en el 2007 el 85 % de las organizaciones estaban administradas por sus dueños y familiares. Por su parte y para ese mismo año el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa) estimó un 98% de empresas familiares en países como México, Chile y Argentina (Axtle y Barber, 2007).

En segundo lugar, reiteradamente se observa que de cada 100 empresas familiares que se crean, únicamente 30 sobreviven a la segunda generación; mientras que sólo 10 o 15 logran consolidarse en la tercera generación (Gallo, 1998).

Estas cifras son preocupantes ya que se calcula que más del 50% del Producto Interno Bruto y de las fuentes de empleo en nuestro país provienen de las empresas familiares (Belausteguigoitia, 2010). Esto es corroborado por Grabisnky (2002) al señalar que un alto porcentaje de negocios familiares se encuentran en riesgo de no poder asegurar su supervivencia y continuidad para las siguientes generaciones, “llevándose de paso los sueños y el patrimonio de mucha gente, además de aumentar el desempleo y la inestabilidad social”

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 capacito en aspectos económicos, administrativos, tecnológicos y valores familiares para la sucesión exitosa, de tal forma que este con apoyo del fundador aprenderá 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.

En base a lo antes expuesto, el objetivo de la investigación determinar si existe relación entre las variables sucesión y clima organizacional, en el Grupo METELMEX, S.A. de C.V. 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.

## **Marco teórico**

### **Definición de empresa familiar**

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.

### **Definición de 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 de beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002).

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).

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**

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”

Cuando se habla operativamente 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)

Sandoval-Caraveo, (2004) define Clima organizacional como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Goncalves, (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un

comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

Litwin, y Stringer (1968) se refieren al Clima Organizacional como "los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada."

### **Características del clima organizacional**

El Clima Organizacional se caracteriza por lo siguiente: hace referencia a la situación del lugar de trabajo, tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, influye en el grado de compromiso e identidad de los miembros con la organización, se ve afectado por el comportamiento y actitudes de sus miembros y a su vez, este afecta dichos compartimientos y actitudes, lo afectan las diferentes variables estructurales (como estilo de dirección, políticas, condiciones laborales). Agrega que el ausentismo como la rotación excesiva son indicadores de un mal clima laboral. (Trejo 2008)

Torrecilla (2005) expone que las variables consideradas en el concepto de Clima Laboral son: del ambiente físico, Estructurales, del ambiente social, Personales y las propias del Comportamiento organizacional.

### **Dimensiones del clima laboral**

Likert (1997) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: Características de: los métodos de mando, las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, los procesos

de influencia, los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Litwin y Stringer (1968), en Torrecilla (2005), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, cada una se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Según Torrecilla (2005) se pueden agregar varias dimensiones más, propuestas por varios autores, tales como: Motivación, Polarización del estatus, Flexibilidad e innovación, Inconsecuencia, Adecuación de la planeación, Selección basada en capacidad y desempeño, Tolerancia a los errores.

### **Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional**

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).

**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.

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.

## **Método**

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 la finalidad de someter a comprobación hipótesis con base en la medición numérica y al análisis estadístico. Esto con el objeto de identificar 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.

## **Variables**

Para esta investigación se determinó como variable causal o independiente: la sucesión en el GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V. y como variable dependiente, el clima organizacional en dicha empresa familiar. Descripción de dichas variables:

- Sucesión. Es el paso de una empresa de una generación a otra.
- Clima organizacional. Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas.

## **Definición de las variables para esta investigación.**

A continuación se describe cada uno de los 14 factores, que se refieren a las variables consideradas como indicadores en la presente investigación:

- Roles: Es el conocimiento que el trabajador tiene sobre la estructura organizacional; las funciones de cada puesto, sus alcances y limitaciones.
- Pertenencia: El sentimiento de pertenecer a la organización y de ser un miembro valioso, parte integral del equipo de trabajo. De esta manera existe la lealtad a la empresa.
- Objetivos: Existe el compromiso y la responsabilidad de dar cumplimiento a los objetivos del departamento y por ende de la empresa.
- Colaboración: Énfasis en el apoyo mutuo y a la cooperación a todos los niveles de la organización.
- Liderazgo: La responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones.
- Innovación y cambio: La apertura al mejoramiento continuo de nueva tecnología que incremente la productividad. Se consideran las ideas del personal para cambios que beneficien el proceso.
- Higiénicos: Condiciones adecuadas de higiene y seguridad, así como el acondicionamiento apropiado de las instalaciones de trabajo.
- Motivación: Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano; como, oportunidades de ascenso, satisfacción en el trabajo, retroalimentaciones afirmativas, grupos de trabajo.
- Recursos Humanos: Gira en torno a la selección adecuada del personal, sueldos y salarios, igualdad en oportunidades de empleo, programas de inducción.
- Capacitación: Son los cursos, talleres o seminarios que requiere el personal para incrementar sus conocimientos, así como la apertura y el respaldo de los jefes para que se cumpla con la capacitación.

- **Comunicación:** Este aspecto es fundamental para la coordinación efectiva de las funciones que realizan las personas. Para la comunicación formal: políticas, procedimientos y otros, el manejo del conflicto para la comunicación informal.
- **Presiones:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Productividad y resultados:** El personal está orientado al cumplimiento de los objetivos. Considerando que el resultado de su esfuerzo será la calidad y así una oportunidad de progreso.
- **Políticas:** Conocimiento de las normas y reglas que rigen en la empresa, el reglamento de seguridad, las prestaciones, los valores, la misión y la visión.

### **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).

Likert (1997) elaboró una escala de medición del Clima Organizacional, constituida por 57 reactivos, considerando 14 factores que se muestran en la “Tabla 1”, que se refieren a las subdimensiones de las variables consideradas como indicadores en la presente investigación.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Roles	Conocimiento de la estructura de la empresa, de las funciones propias y su relación con otros departamentos, no duplicidad de funciones.

Pertenencia	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.
Objetivos	Compromiso y contribución en el cumplimiento y seguimiento de los objetivos flexibles que se adecuan sobre la marcha.
Colaboración	Énfasis en el apoyo mutuo, la comunicación y la cooperación en las actividades de trabajo y en el manejo de problemas.
Liderazgo	Libertad para actuar en el ejercicio del trabajo y para expresar al jefe acuerdos y desacuerdos, sentirse escuchado y reconocido por el jefe, recibir órdenes con respeto.
Innovación y Cambio	Oportunidad para proponer ideas nuevas que se lleven a cabo para incrementar la productividad, asistencia a cursos con tecnología nueva.
Higiénicos	Condiciones, instalaciones, medidas y equipo adecuados de higiene y seguridad; seguridad de conservar el trabajo y recibir un sueldo/salario aceptable.
Motivación	Oportunidades de ascenso, satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimientos.
Recursos Humanos	Selección adecuada del personal, sueldos y salarios, igualdad en oportunidades de empleo, programas de inducción y capacitación. Atención para atender problemas laborales.
Capacitación	Cursos, talleres o seminarios que requiere el personal impartidos de manera oportuna; interés y respaldo de los jefes para que se cumplan.
Comunicación	Nivel satisfactorio de a comunicación formal en cuanto a políticas,

	procedimientos, información oportuna de lo que sucede en la empresa, adecuado manejo de conflictos que surge de la comunicación informal.
Presiones	Grado de exigencia en el trabajo, empleo de horas extras y/o de más tiempo para cumplir con sus labores, reconocimiento del esfuerzo para cumplir.
Productividad y Resultados	Orientado al cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, se proporciona reconocimiento y oportunidades de progreso.
Políticas	Conocimiento y cumplimiento de las normas y reglas que rigen en la empresa, calidad y justicia, identificación con los valores establecidos.

---

Fuente: Likert (1997)

### **Cálculo de tamaño de muestra.**

La “Formula 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:

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

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.

$$N = 314$$

$$P = 50\%$$

$$z = 1.96$$

$$e = .05$$

$$\mathbf{n = 173}$$

### **Distribución estratificada de la muestra.**

En la “Tabla 2” se 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, sobre el cual se determinó la muestra dando como resultado 173 empleados como se puede observar el cálculo en la “Formula 1”. Dicha muestra se estratifico como se observa en la “Tabla 2” a la cual se le aplico el instrumento

---

Tabla 2. Tamaño de la población y muestra estratificada.

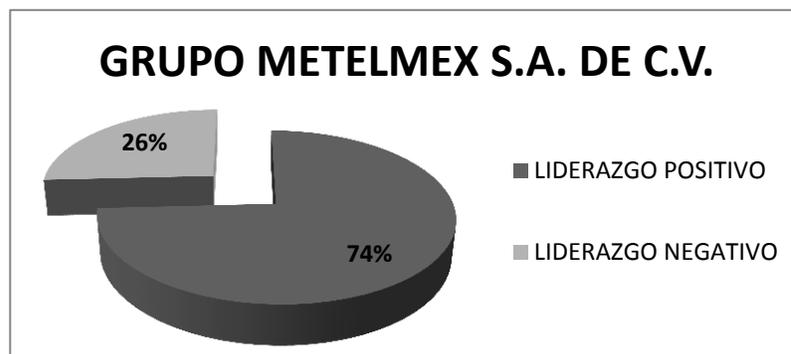
	Planta 1	Planta 2	Planta 3	Administrativo	Foráneos	Gran total
Población	61	66	104	48	35	314
Muestra	32	45	50	25	21	173
Porcentaje	52.5%	68.0%	48.0%	52.0%	60.0%	

Fuente: Propia

## Resultados

Para el análisis de los resultados solo se consideraron 4 variables de las 14 que se incluyen en el instrumento, estas son liderazgo, motivación, comunicación y productividad y resultados ya que al existir un proceso de sucesión, éstas ejercen mayor influencia directa en el comportamiento y desempeño de los empleados del grupo Metelmex.

Figura 1. Liderazgo

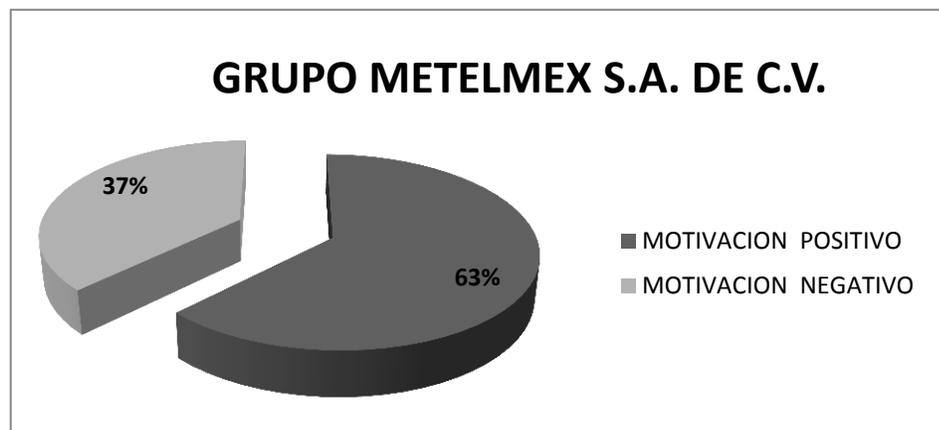


Al haber un cambio en el liderazgo, debido al proceso de sucesión; en la “Figura 1” se muestra como resultado que el 74% tiende a un liderazgo positivo que se traduce en libertad para actuar en el ejercicio del trabajo y para expresar al jefe acuerdos y desacuerdos; además de sentirse escuchados y reconocidos, recibiendo órdenes con respeto.

Figura 2.

Motivación

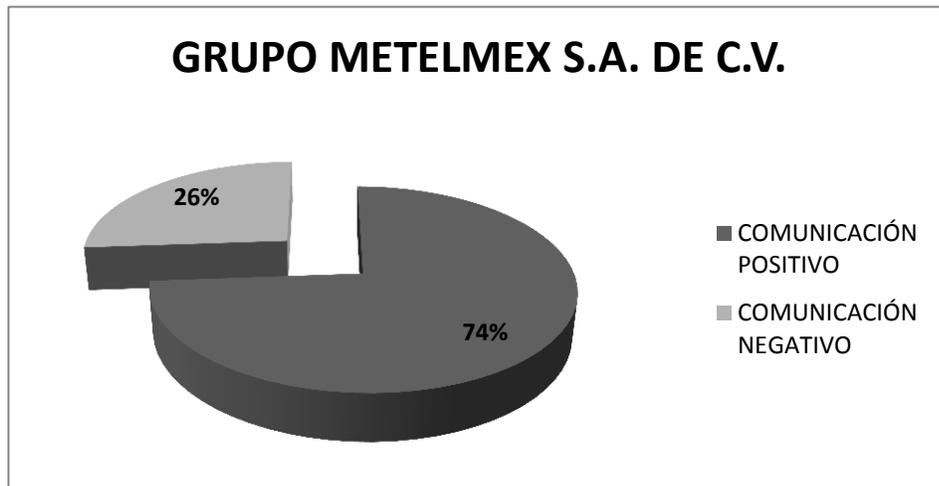
En la “Figura  
muestra que  
63% presenta



2” se  
el  
una

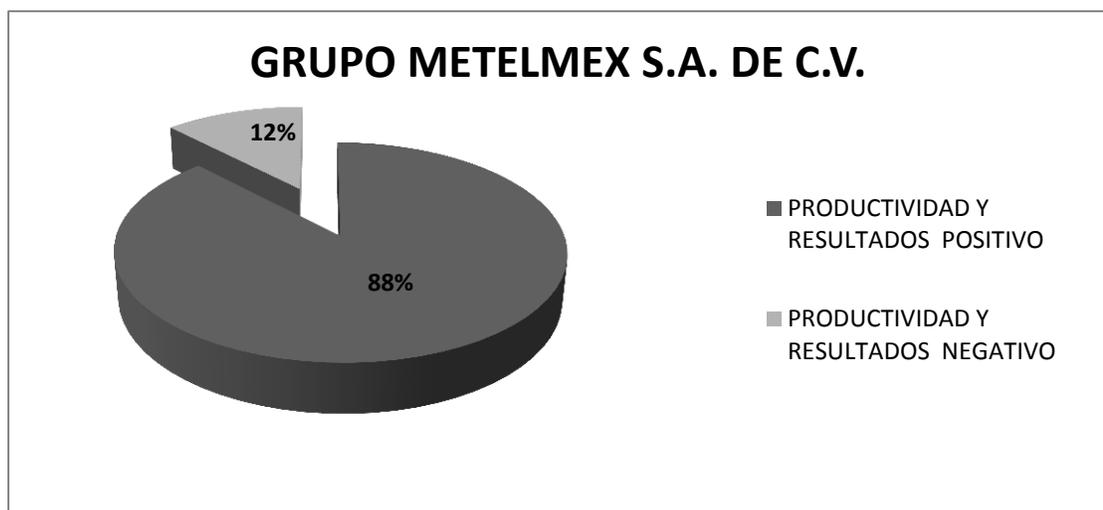
motivación positiva que deriva las oportunidades de ascenso, satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimientos.

Figura 3. Comunicación.



La “Figura 3” nos arroja que el 74% de los encuestados tiene un nivel satisfactorio de la comunicación formal en cuanto a políticas, procedimientos, información oportuna de lo que sucede en la empresa, adecuado manejo del conflicto que surge de la comunicación informal.

Figura 4. Productividad y Resultados



La “Figura 4” presenta un índice del 88% que está orientado al cumplimiento de los objetivos; a través de una productividad y resultados positivos, proporcionando reconocimiento y oportunidades de progreso a los empleados.

En el reporte de resultados del instrumento aplicado a los empleados del grupo Metelmex describen las variables de liderazgo “Figura 1” donde se aprecia que el 74% considera que es positivo que se traduce en libertad para actuar en el ejercicio del trabajo, para expresar al jefe acuerdos y desacuerdos; además de sentirse escuchados y reconocidos, recibiendo órdenes con respeto; en la variable de comunicación “Figura 3” el 74% de los encuestados tiene un nivel satisfactorio de la comunicación formal en cuanto a políticas, procedimientos, información oportuna de lo que sucede en la empresa; .en lo respectivo a productividad y resultados “Figura 4” se observa que el 88% 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 que se les proporciona reconocimiento y oportunidades de progreso; en lo referente a la motivación “Figura 2” un 63% lo considera positivo, pero en esta variable es donde se debe prestar atención, ya que es la que obtuvo el resultado más bajo con respecto a las otras tres, debido a la sucesión los encuestados consideran que hay menor oportunidad de ascenso, satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimientos. Por lo que se concluye que de acuerdo a los resultados la sucesión no produjo un impacto negativo en el clima organizacional.

## **Conclusiones**

Muchas investigaciones se han realizado sobre la sucesión en la empresa familiar pero pocos se han hecho sobre cómo afecta al clima laboral una vez que el sucesor toma las riendas de la empresa. 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 cuatro variables analizadas, liderazgo, motivación, comunicación y productividad y resultados; 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 satisfechos con las políticas que aplicó la nueva administración en relación a: Liderazgo ellos se sienten en libertad para actuar en el ejercicio del trabajo, de ser escuchados y reconocidos, de poder expresar al jefe acuerdos y desacuerdos. En la Motivación expresan tener oportunidades de ascenso, satisfacción en el trabajo, colaboración con jefes y compañeros, premios y reconocimientos. Los trabajadores mencionan que hay un nivel satisfactorio de Comunicación formal en cuanto a políticas, procedimientos, información oportuna de lo que sucede en la empresa, adecuado manejo de conflictos que surge de la comunicación informal. Expresan en lo referente a la Productividad y resultados que es proporcional el reconocimiento y oportunidades de progreso en relación al cumplimiento de los objetivos y resultados esperados por la empresa.

La variable de motivación es la que obtuvo el resultado menos positivo de las cuatro variables un 63% por lo que se sugiere prestar atención a ella para que los empleados sientan que pueden tener más oportunidades de ascenso o de reconocimiento. En el caso de la variable de productividad y resultados obtuvo un resultado de 88%, lo que significa que los trabajadores están orientados al cumplimiento 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 se sienten motivados a continuar laborando en el Grupo METELMEX, S.A. de C.V.

### Referencias bibliográficas

- Andrade, J. (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)
- Axtle, A. y Barber, M. (2007). *La responsabilidad social en las Pymes*. En *Fortuna y Finanzas*. Año V. N°. 52. Recuperado de [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad\\_PYMES.htm](http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad_PYMES.htm)
- Belausteguigoitia, Imanuel. *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill, 2010.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8a. edición. México: McGraw-Hill.
- Egea-Fernandez, 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).
- Gallo, M.A. (1998). *La Sucesión Familiar*. En *Colección de Estudios e Informes*. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>
- Goncalves, A.P. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*”, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Grabinsky, Salo (2002). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista (2010) *Metodología de la investigación* (4ta edición) McGraw-Hill México.
- Likert, R. (1997). *The human organization: Its Management and value*. New York: McGraw Hill.

- Litwin, G.H. y Stringer Jr., R.A. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard University Press.
- 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)
- Sandoval-Caraveo, M.C. (2004). *Concepto y dimensiones del Clima Organizacional*. Revista: Hitos de Ciencias Económico-Administrativa, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Salazar-Nava, G. (2004). Como gestionar empresas familiares. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>
- Treviño-Rodríguez, Rosa (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/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- Trejo, S. (2008). *Teoría del desarrollo de la organización*. Instituto tecnológico de Celaya. Recuperado de <http://www.gestiopolis1.com/relación-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales>
- 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/>