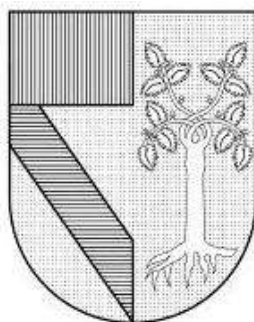


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“Trans Guzarr, Comunicación en la sucesión
directiva en una empresa familiar.”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

Martín Alejandro Guzmán Arreola

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Mtro. Ignacio Robledo Cervantes

MÉXICO, D.F. 2014

ÍNDICE

Situación.....	3
Antecedentes.....	4
El cambio de Director General.....	6
La sucesión un problema de comunicación.....	7
Soluciones en la comunicación interna ante la sucesión.....	9
Desarrollo de un plan de comunicación interno.....	11
Fases del plan de comunicación.....	12
Conclusión	17
Anexo 1: Cultura Organizacional.....	19
Anexo 2 : Mensajes Clave	21
Anexo 3 : Código de Ética	22
Anexo 4 : Prueba psicométrica de Cleaver.....	24
Anexo 5 : Manual de procedimientos.....	25

“Trans Guzarr, Comunicación en la sucesión directiva en una empresa familiar.”

Trans Guzarr, una empresa familiar mexicana de transporte terrestre de carga general para importaciones y exportaciones en la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, realizó el cambio de director sin aviso a sus públicos en el año 2005, debido a que el dueño y director, Martín Guzmán Salazar entró en coma diabético provocado por estrés, presión y mala alimentación. Al ya estar recuperado y sin disposición para continuar con los problemas de ese momento, decidió vender más de la mitad del equipo de transporte de carga, y a su vez, liquidó a una cantidad considerable de trabajadores. Por lo anterior, dejó a cargo a su hijo mayor Martín Alejandro Guzmán Arreola, quien a su corta edad de 28 años y con la presión de cubrir las altas expectativas del padre, se encontró ante la responsabilidad de dirigir la empresa con la misma eficiencia con la que el padre lo había venido haciendo y mantener una operación sustentable. A simple vista no tenía el conocimiento, ni la madurez y mucho menos el sentido de comunicación para poder conducir la empresa al éxito.

El lunes 25 de Julio del 2005, Martín Alejandro se presentó en las instalaciones de la empresa y comenzó a tomar decisiones con respecto a lo que él consideró ser lo mejor para la organización pero ¿cómo tomar las decisiones adecuadas generando un flujo continuo de comunicación con los integrantes del grupo directivo, públicos internos y externos de la empresa fortaleciendo su credibilidad y liderazgo?

Antecedentes

Trans Guzarr S.A de C.V. fue fundada en 1972 por el Sr. Martín Guzmán Salazar y la Sra. Silveria Arreola Medina, desempeñando servicio de transporte de carga en la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

Al no tener solvencia económica, el Sr. Guzmán abandonó sus estudios en el año 1972 y compró una camioneta modelo 1963, la que le serviría de herramienta básica para su futuro laboral. En esa época, un amigo de la infancia, Juan Manuel Mendoza, empleado de una agencia aduanal, le invitó a colaborar en el transporte de carga general en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México debido a que en ese momento era escaso e ineficiente, de ahí le surgió la idea de emprender en el negocio de la transportación terrestre de mercancías de importación y exportación.

En el año de 1975, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México solicitó el apoyo a transportistas para la reubicación de los almacenes de la Aduana que se encontrarían en la parte este de las pistas de despegue; El Sr. Guzmán participó de forma directa en dicho movimiento. Las mercancías se ubicaban en las salas de descarga de pasajeros y se reubicaron en los nuevos almacenes fiscalizados, esto lo llevó a relacionarse con personas que requirieron de sus servicios y lo obligó a implementar nuevas técnicas para el cumplimiento de los tiempos y entregas, modificaciones de unidades de transporte para mercancías que excedían de dimensiones y métodos para mejorar el servicio al cliente.

En el año de 1982, teniendo como Presidente de la República Mexicana al Lic. Miguel de la Madrid, se firmó el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (*GATT, General Agreement on Tariffs and Trade*) incrementando el volumen de mercancías que ingresaban al país y a su vez logró que las industrias mexicanas permitieran a México colocar sus productos en otros países a bajos costos de exportación. Este logro generó un mayor volumen de trabajo y exigencias para Trans Guzarr, ya que

fue incrementada la demanda de transporte terrestre mediante las negociaciones extranjeras y por ende obligó al Sr. Guzmán a invertir en otras unidades de transporte, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado automotriz y lo nuevo en telecomunicaciones. Las compañías que en ese momento le dieron la fuerza a la empresa, por mencionar algunas, fueron Ford, Nissan, GM, AT&T, NORTEN Telecom, NEC de México. También requirió de mayor personal, por lo que fue un generador de empleos. En muy corto tiempo la industria tecnológica, en el ramo celular y computacional explotó y debido a la demanda de transporte, comenzó así una nueva era de Trans Guzarr al lograr tener la cantidad de 40 unidades y 80 empleados, con las que cumplió las necesidades de los sesenta y tres clientes que solicitaban sus servicios.

Algunos de los servicios ofrecidos por la empresa fueron:

- 1982, Distribución de antenas para la comunicación celular de NEC de México.
- 1986, El mundial de México 86 se manejó toda la utilería para el evento desde balones, víveres, uniformes, etc.
- 1989-1992, Fórmula Uno en el autódromo Hermanos Rodríguez.
- Escenografías de eventos como conciertos de:
 - 1993, Michael Jackson,
 - 1994, Súper Tazón América, Estadio Azteca.
- 1995, Distribución de equipos de radiología para el IMSS.
- 2000, Festival Cervantino (Guanajuato)
- Entre otros.

El Sr. Guzmán se ganaba la confianza de sus empleados gracias a la excelente comunicación que mantenía con ellos para que se realizara cada servicio de manera profesional y supervisados por él. La comunicación era de forma lineal o directa y cada empleado era jefe de si mismo. Con los clientes se mantenía un respeto absoluto y la manera de recibir la información era el escuchar lo que necesitaba

cada cliente, por lo que Martín Guzmán siempre encontraba una solución a las peticiones de los clientes y de esa manera ellos quedaban satisfechos.

El cambio de Director General

Previo al proceso de la sucesión se realizó una junta familiar, donde por motivos de salud del director y dueño, decidió dejarle la batuta a su hijo mayor sin importar las consecuencias de la misma. Durante el proceso de la sucesión se generó un desequilibrio e inseguridad entre todos los públicos que formaban parte de la empresa familiar, ya que no se conocía cuál sería la nueva forma de trabajo con el director entrante, debido a que fue impuesto para seguir con el lazo familiar sin importar si se hacía lo correcto o no.

“La sucesión del liderazgo trastorna un equilibrio que se ha hecho cómodo para los principales integrantes del sistema de la empresa familiar”. (Ward, 1983)

En ese proceso se tuvieron cambios significativos, la diferencia es que no se sabía si el sucesor estaba capacitado para lograr el éxito o llevaría al fracaso a la empresa. De esa manera el nuevo director debía tener la capacidad de comunicar a cada uno de sus públicos el camino a seguir, identificar los problemas y atacarlos de una manera inteligente.

En ningún momento Martín Guzmán había pensado en su retiro, por lo que tampoco tenía ningún plan de sucesión. De esa manera no tuvo tiempo para preparar a su hijo para ejercer el puesto de Director General.

En el caso específico de Trans Guzarr, el director fundador deseaba que su empresa sobreviviera y creciera con ayuda de su familia, para lograr esto, fueron implementadas reglas claras y específicas. En esa sucesión se formaron una mezcla de sentimientos, expectativas, sueños y emociones, perdiendo la objetividad

del negocio así como la responsabilidad de comunicar a los miembros cual era el camino para el éxito.

La sucesión un problema de comunicación.

En el momento que se presentó Martín Alejandro a las instalaciones de la empresa se encontró con un rechazo del personal ya que no dejaba de ser “el Junior”, al cual pusieron ese sobrenombre. El conflicto surgió cuando no fue contemplado un periodo de transición y una interacción entre la nueva dirección y los actores que intervenían en el funcionamiento de la empresa, como lo eran los empleados, los clientes, los proveedores y demás audiencias relacionadas con la empresa.

Martín Alejandro decidió reunirse en una junta con el personal interno. Les comunicó que a partir de ese momento el Sr. Guzmán no se presentaría más en la empresa por cuestiones de salud y de esa manera, él quedaría a cargo de dirigir la empresa mientras el padre no se encontrara presente. A lo que los empleados consternados se preguntaban ¿qué sucedería con ellos?, ¿qué cambios les esperaban?, ¿se quedarían sin empleo?, entre otras dudas.

Para esos momentos, la empresa estaba conformada por doce operadores de transporte, un director administrativo, que era su madre, una secretaria, un auxiliar contable y un jefe de patio. El equipo de transporte era viejo, con falta de mantenimiento y Martín Alejandro tuvo que enfrentar esta situación, pero le quedaba claro que lo más importante en ese momento era que la gente le tuviera confianza para así asegurar su permanencia en la empresa y lograr ser competitivos ante la exigencia de los clientes.

También se encontró con otros problemas: el robo hormiga, que se daba en los combustibles y materiales requeridos para el transporte; los “compadrazgos” dentro de la organización, donde algunos empleados otorgaban preferencias a sus familiares o amigos, generando conflictos entre ellos y las dinámicas de trabajo en

equipo; servicios de transporte efectuados y no reportados; malos tratos de mercancías; malos comportamientos con los clientes, no se cumplían con los horarios de entrada y de salida; los empleados no se prestaban uniformados y vendían los equipos de seguridad que les proporcionaba la empresa, entre otros.

La empresa bajó sus operaciones un 40% durante el primer año. Por el lado de los Recursos Humanos, el personal comenzó a retirarse, ya que no había ganancias extras, como los viajes foráneos, con las prestaciones que normalmente se les otorgaban después de su salario, además de fraudes provocados por los empleados. Se quedó con tan sólo cuatro operadores.

En el ámbito laboral, en ese momento Martín Alejandro tenía tres puntos a los cuales debió dar prioridad para poder mejorar la forma de trabajo de la empresa. La primera, evaluar al personal y capacitarlo; la segunda, la comunicación interna y la tercera, fortalecer los valores del personal.

La sucesión no parecía fácil, pero en las manos de Martín Alejandro estaba la recuperación de una empresa que, por más de 30 años, formó una imagen basada en éxitos con un prestigio limpio de malas críticas, objetivos alcanzados y sobre todo una solidez económica familiar.

El nuevo director general se hacía las siguientes preguntas:

¿Cómo generar un plan de comunicación?

¿De qué manera transmitir la confianza mediante el liderazgo?

¿Cómo elegir al nuevo Personal?

¿Cómo hacer que los empleados se “pusieran la camiseta”?

¿De qué manera monitorear al personal interno sin ser agredido?

No tuvo en ese momento las respuestas correctas y no encontraba claridad en las preguntas. Trans Guzarr significaba para él, más que un negocio. Era el fruto del trabajo de su familia, así como de empleados y otros involucrados. El negocio

llevaba una gran trayectoria por lo que podría heredarse algún día. Además, era momento de retribuir a los creadores de la empresa por todo lo que habían dado y a su vez lograr algo importante en la vida.

El prestigio de la empresa estaba en juego, por lo que era importante tomar decisiones tajantes que propiciaran la recuperación y levantamiento de la empresa, de otro modo se iría a la quiebra.

Basado en la comunicación fue importante hacer entender a cada uno de los integrantes lo que se tenía que hacer para la recuperación de la empresa y comenzar la búsqueda del éxito. Ése fue el momento preciso de iniciar una nueva administración a manera de buscar los cambios.

Palabras fáciles de decir pero con una labor titánica de realizar.

Soluciones en la comunicación interna ante la sucesión.

Martín Alejandro debió ser capaz de levantar el negocio a base de esfuerzo y dedicación, basado en el liderazgo y la toma de decisiones mediante una buena comunicación con su público interno, siendo mucho más importante conjuntar un equipo de trabajo eficiente y convencer a los antiguos clientes y futuros prospectos de que Trans Guzarr sería la mejor opción para sus movimientos de comercio internacional.

Para eso, fue necesario comunicar como nuevo director, la necesidad del *Hacer*, *Conducir Hacer* y *Dejar Hacer*. Ya que se tenía que saber *qué hacer* ante cada situación, y más cuando no se había realizado una capacitación previa. Por otro lado el *conducir hacer* fue guiar a los empleados para que éstos lograran cumplir la misión de la empresa y finalmente, el *dejar hacer* fue confiar en la capacidad de cada trabajador para mejorar sus resultados y así lograr los objetivos comunes.¹

¹Ward, John L 2005“El éxito en los negocios de familia”, Editorial Norma. Capitulo 5 Pag.79-81

Antes de realizar cualquier acción, para Martín Alejandro fue importante analizar el contexto de la empresa y con ello comenzó a tomar decisiones sobre la dirección de la misma. De las primeras decisiones que implementó fue organizar juntas semanales con cada una de las áreas, tomando en cuenta a todo el personal que integraba la empresa. Pero no se dejó de lado a los diferentes actores que jugaban un papel importante, y que se enfrentaron a un cambio tan drástico considerando éste un factor problemático para la continuidad de la organización.

Para descubrir cuáles eran las cabezas que descomponían el comportamiento laboral de todos los empleados, se llevaron a cabo juntas grupales informales organizadas por Martín Alejandro. Este tipo de reuniones se llevaba a cabo en las instalaciones de la empresa al término de las labores los días viernes, con el fin de conocer las inquietudes de cada uno de los operadores y también se hacían reuniones de manera individual con cada uno de los empleados. Estas actividades destapaban muchas situaciones, como rencillas entre ellos, malos hábitos y gente que no quería cooperar con el trabajo en equipo. De esta manera se expresaban las inquietudes del grupo como tal y se profundizaron en los auténticos problemas internos.

Fue importante que la familia que integraba la organización confiara en el proceso del plan de comunicación para proporcionar los criterios que facilitarían la toma de decisiones, así como las nuevas formas de evaluación. La utilización de la comunicación se basó en alcanzar la misión, la visión, los valores, las metas, y los objetivos de Trans Guzarr, lo cual facilitó la implementación de los puntos estratégicos en donde debió de reforzarse para crecer e incrementar la confianza de las personas integrantes de la empresa. (Anexo 1)

Desarrollo de un plan de comunicación interno.

Para comenzar con su trabajo, fue necesario integrar toda la información obtenida hasta ese momento en un plan de comunicación que logró modificar la actitud y comportamientos de los empleados dentro de la empresa, creando así un lazo entre ellos, el cual conllevó a un compromiso y fidelidad hacia la empresa.

El plan de comunicación tenía como objetivos:

- Mejorar y aumentar la comunicación dentro de la empresa en los distintos niveles.
- Contribuir a un ambiente laboral más sano y cordial.
- Fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Fomentar la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- Eliminación de radio pasillo.

El objetivo del plan de comunicación fue que el operador entendiera el compromiso con respecto a las actividades que desempeñaba dentro de la organización (Anexo 2), con la finalidad de generar eficiencia en los procesos operativos y administrativos para superar las expectativas del servicio a los clientes.

La estrategia estuvo basada en la creación de un código de ética adecuado a los supuestos operativos de la organización. Una vez definido éste, se estableció y se difundió, y se implementaron programas de inducción a los empleados. Se les dio, además, capacitación con talleres de integración y compromiso organizacional. También se realizaron cursos de desarrollo profesional y de competencias en el ramo del transporte. Finalmente también se les ofreció orientación psicológica.

Otra de las cosas fundamentales fue dejar muy en claro los mensajes claves y que se les quedaran muy grabados, para lograr que cada uno de los operadores se diera cuenta de la importancia de lo que hacían y dejaban de hacer. (Anexo 2)

Fases del plan de comunicación.

Para implementar el plan de comunicación fue necesario dividirlo en 4 fases, las cuales se aplicaron de la siguiente manera:

Fase 1: un mes para aplicación y recabar resultados.

- Se exhibieron la Misión Visión y los Valores de la empresa. (Ver Anexo 1).
- Se reforzaron los flujos de comunicación en dos vías por medio de un pizarrón de comunicados. También se realizaron juntas generales en las cuales se exponían los objetivos comerciales y de comunicación de la empresa, enfatizando el compromiso hacia el capital humano.
- Libreta de comentarios y sugerencias, para generar una retroalimentación que permitiera conocer las percepciones de los empleados con respecto a las nuevas estrategias que se emprendieron.
- Se mostraron los beneficios de la motivación y que ayudaría a minimizar la resistencia al cambio.
- Se hizo una campaña de comunicación interna enfocada en fomentar un ambiente de cordialidad hacia la recepción de los nuevos mensajes.

Fue importante reforzar constantemente algunas frases para enfatizar el compromiso de los empleados: (Anexo 2)

- La mejor puntualidad es el esperar.
- Respetar y destacar, buena forma de trabajar.
- Cuídalo como si fuera tuyo.
- Todos los días, cumpliendo tus destinos.
- Tu mercancía en la mejor compañía.

Fase 2: En dos semanas se implementó.

- Se fortaleció el código de ética, generando inclusión y compromiso en los empleados, ya que ellos poseían las experiencias y les era más fácil exponer

los supuestos a los que se podían enfrentar al realizar sus actividades. (Anexo 3).

- Creación de programas de inducción para nuevos empleados
- Realización de pruebas piloto de materiales de comunicación, tanto para los contenidos, herramientas y presentaciones antes los usuarios. Se definieron los materiales de prueba que permitieron detectar fallas y oportunidades de mejora, antes de que ocasionaran un impacto negativo que fuera significativo.

Fase 3: En dos meses se realizó esta fase.

- Capacitación a los empleados. Se enfocó al desarrollo de competencias laborales y surgieron los siguientes temas de capacitación:
 - Talleres de integración y compromiso organizacional
 - Talleres de desarrollo profesional y de competencias en el ramo de transporte
 - Orientación psicológica
- Respetar el tiempo laboral y no hacerlo obligado. Se cuidó que los talleres de capacitación se impartieran dentro del horario laboral, para no generar en los empleados inconformidad y que percibieran una imposición que les llevara a renunciar al cambio.

Fase 4:

El tiempo para esta fase fue permanente hasta que se consiguió el resultado esperado

- Evaluaciones periódicas, Basado en reuniones cara a cara con el personal que laboraba en la empresa. Se llevaron a cabo evaluaciones que permitieron detectar problemas, debilidades y limitaciones y también se iniciaron procesos formales para su corrección a tiempo.

La comunicación interpersonal entre los directivos y los operadores se fue dando de manera lineal y se perdieron los intermediarios casi siempre. Esta comunicación era

de manera verbal y no verbal y en ocasiones se utilizaba la libreta de sugerencias para hacer llegar información anónima y denuncias que podían llevar a lo que los empleados creían incorrecto. Se implementó la comunicación en tiempo real mediante radiofrecuencia y telefonía celular, de esta manera la retroalimentación y situaciones se tenían en tiempo para tomar en equipo las mejores decisiones.

En esta nueva dirección, los empleados sintieron que en realidad eran escuchados, tenían voz y voto, debido a que con esto los roles de los interlocutores generaban decisiones tomadas y se consideraba a cada uno como parte de la empresa y que cada uno era diferente y por ello tenía diferentes sentimientos y necesidades

Mediante la comunicación interpersonal se encontró la necesidad de tener una mayor comunicación directa con cada uno de los miembros de la organización, así mismo se logró que la comunicación y la información fueran claras y concisas para no tener problemas en cada uno de los servicios y tener una alta calidad en lo que se realizaba día con día.

Se comenzó la búsqueda de nuevos empleados elegidos por Martín Alejandro. La estrategia a seguir se basó sobre la búsqueda de personas adultas mayores de 40 años con licencia para conducir (a nivel Federal) y un historial aceptable, con una situación familiar estable y valores sólidos como miembros de su familia, ya que debían entender el concepto de una empresa familiar. Se logró así una sinergia entre personal antiguo y nuevo, creando un verdadero equipo de trabajo.

Con el fin de integrar a los nuevos empleados se le solicitó al personal anterior capacitará al nuevo acerca de la manera de trabajar, lo cual fue funcionando poco a poco. Se detectó la resistencia a enseñar al nuevo personal, pero con iniciativa, pláticas y juntas se logró formar un verdadero grupo de trabajo basado en los cinco conceptos básicos de un equipo conocidos como las "5 C" de Tom Peters:

1. Confianza: Cada persona confía en el buen hacer del resto de los compañeros.

2. Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.
3. Complementariedad: Cada miembro domina una parte determinada del proyecto, con todos los conocimientos tan necesarios para hacer lo mejor del trabajo.
4. Coordinación: Se actúa de forma organizada y cumpliendo los tiempos sin obstruir a nadie de su equipo.
5. Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, en especial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Entre otras evaluaciones se aplicaron pruebas de manejo, de conocimientos básicos y una prueba de aptitudes, gracias a las cuales se obtuvo un perfil más detallado de cada empleado. Estas pruebas psicométricas, Cleaver y Therman de la empresa Armstrong, están enfocadas en conocer bien a los empleados y son aplicadas en Recursos Humanos. Los resultados nos llevaron a entender más al personal y finiquitar al que no encajaba en el sistema de trabajo. (Anexo 4)

Con este nuevo grupo de trabajo se gestionó el conocimiento de los procesos y con ayuda de ellos se realizaron los manuales de procedimientos para reducir los riesgos de errores en los eventos (Anexo 5). Una empresa prestadora de servicio no se puede dar el lujo de cometer errores, no se trata de ser perfectos, sino de estar dentro de lo aceptable y un poco más, con una sonrisa, actitud de servicio, iniciativa, el buen manejo de mercancía y lo más importante nunca decir "No se puede". Esto los llevó a hacer ejercicios en grupo como un equipo de fútbol, comidas con las familias y actividades en el trabajo, coordinadas y supervisadas por el nuevo director general. Todas estas tareas iban en función de fortalecer la comunicación interna, al crear una reciprocidad de compromiso entre la empresa y los empleados.

La comunicación interna se manejó en forma directa y lineal, en el momento se conocían los inconvenientes y se le hacían los reconocimientos al personal que

colaboraba con la empresa. Al ver cambios en este inicio, automáticamente se abrieron nuevas posibilidades y el Consejo Directivo decidió invertir para mejorar el equipo de trabajo y cambiar la imagen. Gracias a la ayuda de todo el equipo de trabajo se comenzó a ganar participación de mercado y a desaparecer la palabra quiebra de la mente de los directivos.

Se buscó que las actitudes de los empleados hacia la empresa fueran positivas para obtener todo su apoyo, ya que los empleados son un importante transmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos.

Se asignaron radios de frecuencia de la compañía Nextel para tener comunicación directa y de esta manera conocer los tiempos y lugares por donde se trasladaba la mercancía, o por cualquier percance que se tuviera, siempre era necesario estar en comunicación constante y tener una mejor respuesta a la solución de conflictos tanto de tránsito, robo o descomposturas.

La familia fue el conflicto más difícil de resolver en el tema de comunicación, en el caso del Sr. Martín Guzmán quien dejó la compañía en manos de la siguiente generación y no tenía claro qué hacer con su vida después del retiro. Tampoco preparó bien a los posibles sucesores, por lo que se sintió “padre de la empresa” y creía que debía dejar a su “hijo”. También sintió que la pérdida del control era pérdida de poder y respeto, y se preparó para comenzar esa etapa de la vida, que él percibía como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodeaban.

Una vez hechos los cambios que ayudaron a la empresa a fortalecer su posición en el mercado y subsanados los problemas de salud del Sr. Martín Guzmán, Martín Alejandro decidió dejarle el puesto de Director General, tomando el puesto de Gerente. Esto permitió una nueva sinergia entre lo que funcionó en su tiempo y las nuevas tácticas, generando así una evolución empresarial que obtuvo grandes logros y cumplió las metas de la empresa.

Conclusión

El principal problema con el que se encontró el nuevo director de Trans Guzarr con la sucesión forzada, fue el aspecto generacional, la forma de trabajar por más de treinta años donde el padre tenía el mando, la toma de decisiones y la dirección de la empresa que lograron el éxito por tanto tiempo. La sucesión del puesto de mando de dicha empresa se formó por la segunda generación, encontrando a su paso trastornos y cambios drásticos, donde no se establecía una dinámica de comunicación adecuada para lograr una mejora en los procesos, fallos en los canales de comunicación, altos costos, gastos excesivos en la toma de decisiones.

La comunicación interna en la sucesión familiar de una empresa es de por sí complicada para ambas generaciones, por lo que implican sus acciones y tomas de decisión, pero cabe destacar que el factor más importante es el manejo de la comunicación antes, durante y después del cambio. Si no hay claras y definidas directrices, los canales de comunicación con la familia, los empleados, proveedores y demás actores involucrados, pueden trastornar por completo el objeto esencial de la empresa.

La segunda generación pudo tomar el consejo directivo de la compañía, integrando a todos los hijos o sólo a uno, pero la falta de comunicación pudo generar conflictos, crisis, problemas financieros, malas estrategias y pésimas decisiones, de tal manera estos puntos estuvieron a punto de ocasionar la quiebra de la organización .

Los puntos antes mencionados son de suma importancia porque son la base de este caso, el cual ha servido para demostrar que el plan de comunicación y la implementación en la sucesión de Trans Guzarr, favorecieron su permanencia en el mercado y así mismo, permitieron vislumbrar un futuro promisorio para la empresa.

Como resultado del trabajo realizado a lo largo de los 40 años, Trans Guzarr es ahora una empresa competitiva y vanguardista. La carta de recomendación es el

servicio de calidad y la responsabilidad que se les otorga a los clientes. Cuenta con servicio de almacenaje transportación nacional e internacional en unidades seca, refrigerada y blindada, así como también localizador satelital y una amplia gama de sistemas automatizados de cómputo, logística, facturación y comunicación que garantizan el mejor servicio.

En conclusión, se creó y fortaleció una cultura organizacional que permitió enriquecer a la empresa y tender las directrices hacia los objetivos en común para todos los empleados, clientes y demás dando valor a cada uno de actores relacionados.

Para Martín Alejandro, Trans Guzarr respeta y destaca la buena forma de trabajar y la cordialidad del personal, con un factor humano capacitado para realizar su trabajo, con una sonrisa en el servicio que refleja un buen trato y el hacer las cosas bien una sola vez, para evitar errores futuros.

De esta manera se abren las puertas para poder continuar con el trabajo pero de forma independiente, y tener una mejora continua con el lema ganar – ganar, donde todos los involucrados en los procesos y negociaciones obtengan algún beneficio.

Anexo 1

Cultura organizacional

Misión

Ser una empresa mexicana competitiva de transporte terrestre especializado, puerta a puerta, dedicada a la importación y exportación de mercancías en general. Nuestra cobertura abarca toda la República Mexicana con diferentes servicios de apoyo, como: almacenaje, maniobras de carga y descarga, custodia y trámites varios, todos ellos diseñados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y del mercado, así mismo desarrollar procesos de mejora continua aplicables a nuestra operación, basados en la calidad del servicio, altos estándares de seguridad y modernización día a día. Por ello reconocemos el valor de nuestro personal y así fomentar su constante superación, así como el desarrollo de sus competencias.

Visión

Continuar operando eficientemente como una empresa de transporte terrestre especializada, líder por los altos estándares de calidad y seguridad en los servicios que ofrecemos, mejorando continuamente nuestros procesos y generando negocios que le permitan contribuir al desarrollo sostenido de nuestros empleados, accionistas, proveedores, clientes y la sociedad.

Valores

- *Compromiso*

Tenemos la firmeza y convicción para lograr los objetivos y metas organizacionales contribuyendo con nuestro trabajo y participando activamente en la toma de decisiones.

- *Honestidad*

Reconocemos lo que está bien y es apropiado, actuamos en coherencia con nuestros pensamientos, exigiendo a cada quien lo que es debido.

- *Responsabilidad*

Cumplimos con puntualidad y eficiencia las tareas y obligaciones que se nos asignan, respondiendo por nuestras acciones y asumiendo las consecuencias de éstas.

- *Lealtad*

Amamos nuestro trabajo, nos identificamos con las metas y objetivos de la empresa y procuramos también la lealtad recíproca de nuestros clientes y proveedores, contribuyendo al desarrollo común.

- *Equidad*

Tratamos con igualdad de ánimo a todo el personal en una relación de pares, procuramos una justa remuneración y buscamos la constante superación de nuestros colaboradores para que tengan acceso a diversas oportunidades de desarrollo.

Anexo 2

Mensajes Clave

- *Todos los días, cumpliendo destinos.*

Es importante tener satisfechos a los clientes y cuando somos cumplidos logramos ampliar la cartera, en nuestra empresa es primordial lograr las metas a corto plazo que son nuestros destinos de entrega

- *Respetar y destacar, buena forma de trabajar.*

Es importante un ambiente de cordialidad, respeto, apoyo, comunicación y compañerismo, somos una familia donde pasamos el mayor tiempo de nuestra vida, conviviendo con nuestros errores y virtudes, lo primordial orientarse unos con los otros

- *Cúidalo como si fuera tuyo.*

En el proceso de un servicio intervienen muchos factores, uno de ellos la mercancía que es la base de nuestro trabajo. Debemos tener cuidado con el manejo de la mercancía a la hora de cargar o descargar para no dañar los artículos de nuestro cliente.

- *Tu mejor puntualidad es el esperar.*

La puntualidad es nuestra mejor cara para no dar motivo de que el cliente esté molesto por incumplimientos. Es importante darle diez minutos al cliente para recibir las mercancías.

- *Tu mercancía, en la mejor compañía.*

La mejor carta de recomendación es la actitud cordial y una sonrisa que puede recibir el cliente al momento que le prestamos cada uno de los servicios, con esta actitud se dará cuenta que pone en buenas manos la mercancía.

Anexo 3

Código de Ética

RESPONSABILIDAD DE TRANS GUZARR CON LA COMUNIDAD

1. Brindar un servicio que eleve el bienestar de la comunidad, creando vías de distribución de productos provenientes de otros países, los cuales son factores indispensables para la industria, el comercio y la satisfacción de los miembros de la sociedad.
2. Brindar un servicio a organizaciones privadas o públicas, nacionales o extranjeras, siempre y cuando los beneficios no vayan en contra de los intereses de la comunidad nacional.
3. Brindar un servicio con el fin de fomentar el desarrollo y la creación de nuevas empresas que aporten empleos e ingresos a la comunidad.

RESPONSABILIDAD DE TRANS GUZARR CON EL CLIENTE

1. Brindar un servicio de calidad y eficiencia a todos nuestros clientes sin importar la grandeza del embarque manejado.
2. Brindar un servicio manteniendo siempre en confidencialidad la mercancía y el valor de la misma.
3. Cumplir de manera eficaz, eficiente y puntual las tareas y obligaciones que se nos confieren, respondiendo por nuestras acciones y asumiendo las consecuencias de éstas.
4. Salvaguardar la mercancía como si fuera propia, manejándola con extremo cuidado. Ser una empresa con espíritu de servicio hacia nuestros clientes.

RESPONSABILIDAD DE TRANS GUZARR CON SUS TRABAJADORES

1. Ser una empresa donde el trabajo en equipo sea impulsado, con el objetivo de crear una organización eficiente en sus tareas.
2. Tratar con igualdad de ánimo a todos sus empleados en una relación de pares, procurando una justa remuneración y buscando la constante de sus

colaboradores para que tengan acceso a diversas oportunidades de desarrollo.

3. Crear un ambiente de compañerismo donde tanto el trabajo individual como el colaborativo, se lleven a cabo en un ambiente de armonía y correspondencia.
4. Ser una empresa donde se reconoce la dignidad y el valor de cada empleado, respetando las diferencias de credo, género, capacidad y clase social de nuestra gente.

RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS CON TRANS GUZARR

1. Desempeñar sus labores con honradez.
2. Ser un trabajador cuidadoso con la mercancía y ordenado en todas sus actividades.
3. Mostrar lealtad y compromiso con la empresa en todas sus acciones.
4. Ser pro-activos en sus actividades aportando posibles mejoras y soluciones a los problemas que TRANS GUZARR enfrenta.
5. Informar de cualquier anomalía a sus superiores, ayudando así a que los directivos den respuesta al problema lo antes posible.
6. Ser serviciales y estar siempre dispuestos a aprender.

Anexo 4

Prueba Psicométrica de Cleaver

Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona contra su puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización, incluye como herramienta adicional el reporte de integración para competencias laborales y administrador de puestos de perfil psicométrico.

NOMBRE: _____
PUESTO: _____

EDAD: _____
FECHA: _____



LAS SIGUIENTES PALABRAS DESCRIPTIVAS, SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE Y PONGA UNA "X" BAJO LA COLUMNA "M", PRÓXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE; POSTERIORMENTE PONGA UNA "X" BAJO LA COLUMNA "L" JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA, ASEGÚRESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO LA COLUMNA "M" Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO LA COLUMNA "L" EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERSUASIVO	___	___	FUERZA DE VOLUNTAD	___	___	OBEDIENTE	___	___	AVENTURERO	___	___
GENTIL	___	___	MENTE ABIERTA	___	___	QUISQUILLOSO	___	___	RECEPTIVO	___	___
HUMILDE	___	___	COMPLACIENTE	___	___	INCONQUISTABLE	___	___	CORDIAL	___	___
ORIGINAL	___	___	ANIMOSO	___	___	JUGUETÓN	___	___	MODERADO	___	___
AGRESIVO	___	___	CONFIADO	___	___	RESPECTUOSO	___	___	INDULGENTE	___	___
ALMA DE LA FIESTA	___	___	SIMPATIZADOR	___	___	EMPRENDEDOR	___	___	ESTETA	___	___
COMODINO	___	___	TOLERANTE	___	___	OPTIMISTA	___	___	VIGOROSO	___	___
TEMEROSO	___	___	AFIRMATIVO	___	___	SERVICIAL	___	___	SOCIABLE	___	___
AGRADABLE	___	___	ECUÁNIME	___	___	VALIENTE	___	___	PARLANCHÍN	___	___
TEMEROSO DE DIOS	___	___	PRECISO	___	___	INSPIRADOR	___	___	CONTROLADO	___	___
TENAZ	___	___	NERVIOSO	___	___	SÚMISO	___	___	CONVENCIONAL	___	___
ATRACTIVO	___	___	JOVIAL	___	___	TÍMIDO	___	___	DECISIVO	___	___
CAUTELOSO	___	___	DISCIPLINADO	___	___	ADAPTABLE	___	___	COHIBIDO	___	___
DETERMINADO	___	___	GENEROSO	___	___	DISPUTADOR	___	___	EXACTO	___	___
CONVINCENTE	___	___	ANIMOSO	___	___	INDIFERENTE	___	___	FRANCO	___	___
BONACHÓN	___	___	PERSISTENTE	___	___	"SANGRE LIVIANA"	___	___	BUEN COMPAÑERO	___	___
DÓCIL	___	___	COMPETITIVO	___	___	AMIGUERO	___	___	DIPLOMÁTICO	___	___
ATREVIDO	___	___	ALEGRE	___	___	PACIENTE	___	___	AUDAZ	___	___
LEAL	___	___	CONSIDERADO	___	___	CONFIANZA EN SÍ MISMO	___	___	REFINADO	___	___
ENCANTADOR	___	___	ARMONIOSO	___	___	MESURADO PARA HABLAR	___	___	SATISFECHO	___	___
DISPUESTO	___	___	ADMIRABLE	___	___	CONFORME	___	___	INQUIETO	___	___
DESEOSO	___	___	BONDADOSO	___	___	CONFIABLE	___	___	POPULAR	___	___
CONSECUENTE	___	___	RESIGNADO	___	___	PACÍFICO	___	___	BUEN VECINO	___	___
ENTUSIASTA	___	___	CARÁCTER FIRME	___	___	POSITIVO	___	___	DEVOTO	___	___

	D	I	S	C
M				
L				
TOTAL				

Anexo 5

Manual de procedimientos

1. Recepción de solicitud de transporte vía e-mail.

- a. Fecha de Servicio
- b. Remitente y Destinatario
- c. Datos de la mercancía

Datos para cada embarque en el caso de consolidar varios pedimentos

- i. No de bultos
 - ii. No de pedimento
 - iii. Referencia
 - iv. Guía master y guía house
 - v. Peso y dimensiones
- d. Instrucciones y datos especiales.
 - e. Tipo de unidad.

Ejemplo: Orden de servicio.

Procedimiento interno

- 2. Asignación de unidad y operador.
- 3. Elaboración de carta porte con los datos que marca el art. 74 del reglamento de autotransporte federal y servicios auxiliares. (Anexo 2: carta porte y condiciones de entrega.)
- 4. Verificación de condiciones de la unidad (limpieza, combustible, aceite, anticongelante, fumigación en caso de requerirla y documentación en regla).
- 5. Respuesta al solicitante vía e-mail, Nextel o teléfono.

Procedimiento de Ingreso y Salida de Mercancías de la Aduana del AICM

- 6. El Agente Aduanal deberá realizar sus pagos de maniobras a los almacenes necesarios para el retiro de las mercancías.
- 7. El contacto con el agente aduanal en la AV 602 en la pluma de acceso para realizar en ingreso a la aduana con los pedimentos necesarios para el retiro de las mercancías (Anexo 3 Mapa de contacto.).

8. Se posiciona la unidad en el almacén indicado por el tramitador o agente aduanal.
9. La mercancía es colocada dentro de las unidades, es enlonada (en caso de ser necesario) y sujeta de ser necesario para su seguridad de su trayecto.
10. Pasar por el sistema aleatorio de reconocimiento de la aduana de la AICM.
 - a. En rojo, esperar para su revisión con la autoridad competente y despacho por la agencia aduanal.
 - b. En verde, procedemos a la última garita de revisión de documentos.
11. Realizar contacto con la custodia o el cliente en el caso de ser necesario.
12. Realización de traslado por la ruta que indique el cliente o la custodia.
13. Seguimiento del traslado de la mercancía vía Nextel y monitoreado por el rastreador satelital.
14. Aviso de llegada a destino comunicando contratiempos si fuera necesario.
15. Espera de recepción de documentos y entrega de mercancía al cliente o almacenes.
16. Aviso de retiro de almacén vía Nextel a la central.
17. Retorno a la aduana o a otro destino de carga.