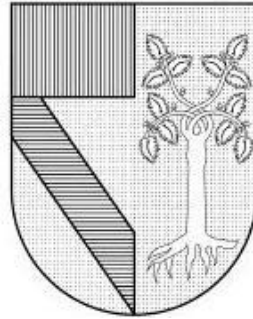


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO BASE SUSTENTABLE PARA EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR.”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

ALEJANDRA ISABEL SALDAÑA DEL BOSQUE

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

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:

Dr. David Rene Thierry García

Índice

Introducción...	1
Caso de estudio “Tu Casita”	4
Capítulo 1 Empresas familiares	12
1.1.Factor económico	13
1.2.Los tres círculos	14
1.3.Fortalezas y debilidades	16
1.4.Mitos y realidades	17
1.5.La institucionalización	18
1.6.De nacionales a internacionales	19
1.7.Emresas familiares más grandes a nivel mundial	20
Capítulo 2 Desarrollo Organizacional	23
2.1.Definciones	23
2.2.Objetivos	25
2.3.Conceptos	26
2.4.Etapas	27
2.5.Técnicas	28
Capítulo 3 Caso de estudio y conclusiones	31
3.1.Método de trabajo	35
Bibliografía	48

Introducción

En México el 99% de las empresas económicamente productivas son micro, pequeñas y medianas empresas, la gran mayoría empresas familiares, entendiéndose por éstas, aquellas empresas en las cuales los puestos directivos y de decisión los desempeñan los socios fundadores y su familia.

Al observar estas cifras es aún más importante reflexionar respecto a la importancia que tiene para éste tipo de empresas sustentar su crecimiento con bases firmes y sólidas, ya que ningún crecimiento puede sostenerse sin planear la dirección de la organización ni el talento de las personas que la integran.

Es por ello que el tener un proyecto de Gestión Estratégica en empresas familiares cobra mucho valor, ya que éste tipo de proyectos les permite tener una base organizacional sólida con una misión (la razón de ser de la organización), una visión (el lugar que deseamos alcanzar en un futuro), valores (nuestras guías de actuación para cumplir la misión y alcanzar la visión), estructuras definidas con procesos y líneas de mando y gestión que serán las bases para coordinar y organizar el trabajo de todo el personal, dotando a la organización y a sus líderes de herramientas adecuadas que empujen al crecimiento exitoso, creando compromisos, responsabilidades y participación total en cada persona que integra la organización.

Al tener un plan de negocios claro y definido con una estructura organizacional cimentada en bases sólidas con una visión, misión y valores claros, con estructuras jerárquicas definidas y con líneas de mando y de ejecución claras y operables, se puede sustentar un crecimiento al exterior y al interior de la organización de manera coordinada, obteniendo la solidez necesaria que pueda soportar un crecimiento en un corto o mediano plazo.

En los últimos años las empresas familiares han presentado un crecimiento importante en la economía mexicana, el porcentaje de éste tipo de empresas cada vez es mayor y en los siguientes años seguirá presentando índices de crecimiento más altos con las nuevas generaciones que buscan ser emprendedores, e iniciar su propia empresa.

Las mayoría de las empresas familiares inician con ideas brillantes respecto a un producto y/o un servicio, inician operaciones de una manera muy sencilla, con estructuras organizacionales poco claras, con socios tomadores de decisiones y con poco personal para la operación del negocio, lo que es funcional hasta cierto momento, en un corto o mediano plazo es una estructura sustentable operativamente, pero llega un momento en donde el crecimiento de la empresa se puede ver limitado por el crecimiento tan acelerado que presentó en sus primeros años de operación, ya que en la mayoría de los casos, los dueños solamente se enfocan en hacer crecer el negocio al exterior, pero muchas veces no consideran que el crecimiento y desarrollo del negocio al interior, operativamente, es una pieza de vital importancia.

A pesar de la importancia de estos programas para el crecimiento de las empresas familiares, son pocas las que lo ejecutan, es por ello, que muchas inician operaciones y no logran mantenerse después de los primeros 3 años de operación.

Grupo Bimbo es un claro ejemplo de una empresa familiar que nace con una misión, visión y valores organizacionales claros y enfocados que hoy en día son su cultura corporativa y son la bandera para su operación y su crecimiento no solamente a nivel nacional sino a nivel internacional, un caso de éxito importante en donde podemos observar el nacimiento, crecimiento, posicionamiento e internacionalización de una empresa familiar.

Servitje (2009) afirma:

La historia reciente nos advierte que en la dura lucha por la supervivencia sólo prevalecen las empresas con una base sólida y con una serie de valores, de principios rectores que les permiten cobrar fuerza institucional. La columna vertebral de la empresa no es su organización, no son sus sistemas, no es su tecnología por más avanzada que sea, la base y el sustento de la empresa, el primer trazo que debe esbozarse de ella, es su filosofía empresarial, la filosofía empresarial, constituida por el conjunto de sus valores, costumbres, práctica, visión, razón de ser y función (p.200)

En este orden de ideas y como se expresó, el crecimiento de cualquier organización de éste tipo, de cualquier giro, ya sea de servicios, de producto, de tecnología, desarrolladores, cualquier tipo de empresa requiere de una base sólida que pueda guiar su desarrollo estratégico y que el mismo les permita superar todos los retos a los que constantemente se van enfrentando en un entorno volátil y competitivo.

Ahora bien, la referencia para éste trabajo de investigación será el crecimiento e institucionalización de una organización familiar, que, si bien no es de las dimensiones actuales de Grupo Bimbo, sí es una empresa familiar, en la cual tuve la oportunidad de participar activamente en el desarrollo e implementación de un programa de gestión estratégica.

Es por ello, que el objetivo principal de éste caso de estudio será el de analizar la influencia de la Gestión Estratégica en la institucionalización de las empresas familiares como base sustentable para su crecimiento.

Caso de estudio “Tu Casita”

El caso de estudio será el de una empresa familiar llamada “Tu Casita” que nace en el año de 1995, Mauricio González fundador de ésta compañía, ve una gran oportunidad en el sector de los créditos hipotecarios ya que debido a la crisis económica que enfrentaba México en ese momento, el poder tener acceso a un crédito hipotecario no era algo a lo que se podía acceder fácilmente, los requisitos interminables que solicitaban los bancos y la comprobación mensual de ingresos salariales altos no era algo a lo que todo mundo pudiera acceder, la aprobación de un crédito hipotecario era un proceso bastante complejo para un gran segmento de mexicanos, ya que en México, acorde a los datos del Banco Mundial, más de la mitad de la población no tiene una cuenta bancaria, motivo por el cual no cualquier persona podía ser apta para la obtención de un crédito para vivienda.

Por ello, “Tu Casita” nace con un concepto innovador y accesible para la compra, remodelación de vivienda o local comercial para toda la gente que quería tener un bien inmueble propio, esto mediante un sistema de “tanda” o “sistemas de comercialización” o “autofinanciamiento”, en donde mediante la comercialización de contratos para la integración de grupos de consumidores cada uno de ellos aporta periódicamente sumas de dinero para ser administradas por “Tu Casita”, por medio de un fideicomiso de inversión y administración. Dichas sumas de dinero son destinadas a la adquisición, construcción, remodelación o ampliación de bienes inmuebles, a elección del consumidor, por medio de diferentes procedimientos de adjudicación.

¿Por qué la gente elegía a “Tu Casita” y no a una institución financiera que le otorgara un crédito hipotecario? La respuesta podría tener diferentes puntos de vista, sin embargo, considero que lo que ayudo a la preferencia de la gente y al crecimiento del negocio fue que los créditos hipotecarios de las instituciones financieras, primero evalúan una serie de requisitos como ingresos, historial

crediticio, capacidad de pago, etc. Una vez que comprobaban esto, liberan el dinero (crédito) para que puedas comprar tu propiedad. Por otro lado, con un autofinanciamiento como “Tu Casita” no se necesitaba cumplir con los requisitos de las instituciones financieras para que se autorizara el préstamo, así como tampoco se necesitaba tener un enganche para la adquisición del bien inmueble. Con dicho sistema de autofinanciamiento, podías ir ahorrando al ritmo que desearas y cuando cumplías con el porcentaje mínimo de ahorro podías adjudicarte y obtener el total del monto requerido para dicha adquisición.

Los requisitos para poder tener acceso a los programas de autofinanciamiento de “Tu Casita” son muy sencillos: acudir a una asesoría a cualquiera de las sucursales que se tienen a nivel nacional, presentar una identificación oficial vigente y un comprobante de domicilio no mayor a dos meses, elegir el plan que más se adapte a tus necesidades e inscribirte al sistema, con esto te convertías en un cliente de “Tu Casita”

Los programas que se contrataban eran los siguientes:

Plan I:

Se requería tener un enganche de entre el 30 y 40% del valor de la propiedad y la misma debe de tener un valor mayor a \$500,000.00.

Los beneficios eran:

- ✓ En 1 sólo mes puedes estar adjudicado
- ✓ Adelanta pagos directo a capital sin ninguna penalización.
- ✓ Podías obtener hasta \$1,950,000.00.

Plan II:

Se requería tener un enganche del 20% de ahorro, ideal si se quiere tener una mensualidad baja o flexible y la compra de la propiedad es en un plazo menor.

Los beneficios eran:

- ✓ Plazo (10 o 15 años).
- ✓ Los pagos adelantados acortan el plazo del contrato.
- ✓ Se obtenían los recursos al quinto mes, una vez que se adelantara el 20% y se realizaran las aportaciones puntualmente.

Plan III:

Financiamiento ideal para las personas que aún no cuentan con un ahorro para su nueva casa.

Los beneficios eran:

- ✓ Al realizar pagos adelantados, se obtenían descuentos en las cuotas adelantadas y éstas van directo a capital.
- ✓ Se podía elegir el plazo más conveniente
- ✓ No se necesitaba tener un ahorro.
- ✓ Se obtenían los recursos al reunir el 40% del monto solicitado.

Después de que la gente se inscribía a alguno de los programas antes mencionados, mes a mes tenía que hacer tus aportaciones a la “tanda” o “sistema de ahorro” para que en el tiempo que haya contratado, pudiera tener la adjudicación de su préstamo.

Existían 6 métodos para poder adjudicar el monto solicitado:

1. Puntuación: los contratos que acumulaban la mayor cantidad de puntos con sus cuotas mensuales y/o cuotas adelantadas.
2. Subasta: se podían ofrecer cuotas adelantadas para obtener un mayor número de puntos y de esta manera salir adjudicado más rápido.
3. Antigüedad: mediante este método se podía adjudicar, en la medida que el grupo lo permita, aquellos que lleven un tiempo equivalente al 33% del plazo contratado y reúnan 4,320 puntos eran los primeros en adjudicarse.
4. Secuencial: el cliente debía encontrarse al corriente en todos sus pagos, para poder entrar a una lista en la que se iban adjudicando aquellos que iban cumpliendo con los requisitos necesarios.
5. Adjudicación directa: cuando el cliente pagaba íntegramente sus cuotas periódicas totales en forma atrasada y no había sido adjudicado en ninguno de los procedimientos anteriores.
6. Liquidación: este método entraba en vigor, en caso de fallecimiento del cliente o por incapacidad y consiste en adjudicar a los beneficiarios designados en la caratula del contrato.

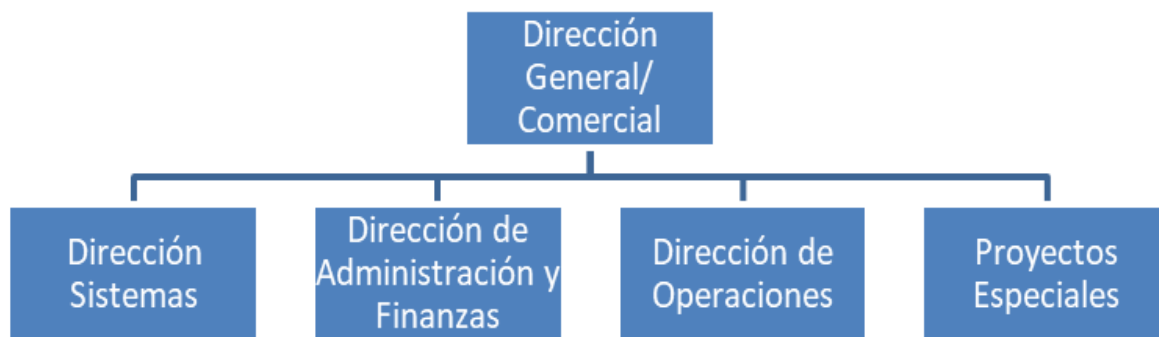
Como podemos observar, el producto que ofrece “Tu Casita” es muy accesible para un gran número de población que tiene el deseo de poder tener un bien inmueble propio, es por ello, que tuvo un crecimiento tan acelerado en muy poco tiempo.

“Tu Casita” nace en 1995 con operaciones en una casa de un piso en Polanco con 10 personas, de las cuales 1 de ellos era el fundador y otros 2 eran hermanos de él, tenía un administrador que era conocido de la familia y 7 personas para el área comercial.

A los 7 años de haber iniciado operaciones se tenía una plantilla de personal de 80 personas, la casa donde se iniciaron operaciones dejó de ser una casa de una planta para convertirse en un corporativo de 2 pisos y años después de 3 pisos, a lo largo de esos años se abrieron 8 sucursales a nivel nacional ubicadas en diferentes ciudades y en diferentes zonas de la Ciudad de México.

A los 10 años de operación “Tu Casita” continuaba con un crecimiento importante, el Corporativo seguía creciendo en tamaño y en personal, la plantilla de personal dejó de ser de 80 personas para llegar a ser de 250 personas y se tuvo la apertura de 4 sucursales más.

La estructura organizacional de “Tu Casita” desde que inició operaciones hasta sus primeros 10 años en el mercado fue siempre la misma, a pesar de su crecimiento, estaba conformada de la siguiente manera:



*Organigrama de “Tu Casita” en sus primeros 10 años de operación.

El detalle del organigrama era el siguiente:

Dirección General y Comercial: El socio fundador, era el “dueño”, era quien tomaba todas las decisiones en la organización, dirigía y operaba el negocio, al mismo tiempo que asumía la Dirección Comercial, el área de ventas, se encargaba de las estrategias comerciales, de la elaboración, ejecución y seguimiento de las mismas.

Dirección de Sistemas: Esta posición la ocupaba el hermano del dueño, fue una posición que se creó a ese nivel para que pudiera ser ocupada por éste miembro de la familia.

Dirección de Administración y Finanzas: Esta posición estaba a cargo de un conocido, un amigo de la familia, él era el responsable de todo el área administrativa, contable y financiera del negocio.

Dirección de Operaciones: Esta posición estaba a cargo de un conocido del dueño, tenía la responsabilidad del área de cobranza, servicio al cliente, adjudicaciones y el área legal, en ésta Dirección recaía la responsabilidad de la contratación del personal de ciertas áreas.

Proyectos Especiales: Esta posición estaba a cargo de otro de los hermanos del dueño, estaba a cargo de la apertura de las nuevas sucursales, estaba por proyectos, ya que tenía su negocio propio e independiente a "Tu Casita".

No contaban con un área de Recursos Humanos, ésta tarea recaía en el Director General y el Director de Operaciones.

Cada Dirección tenía un equipo de trabajo, el cual era de estructuras planas, se tenía personal al mismo nivel con mayor o menor grado de responsabilidad, pero todos se encontraban en un mismo nivel.

Después de 10 años de operación, "Tu Casita" había logrado consolidarse como una empresa líder en su ramo, tenían planes de expansión para la apertura de más sucursales en el país y de expandir operaciones a Latinoamérica, la perspectiva de crecimiento era importante, pero las bases internas de la

organización, quienes eran las que debían soportar la operación, no estaban listas para éste crecimiento.

A pesar del crecimiento que estaba teniendo “Tu Casita” se empezaban a evidenciar las siguientes situaciones que se señalan a continuación, problemáticas que fueron las que denotaron la importancia de poner un alto en el camino y antes de seguir creciendo, solidificarse de manera interna:

- Problemas en el área comercial por ventas con información incorrecta a los clientes; con el objetivo de poder cerrar la venta y cobrar las comisiones el personal omitía información importante al momento de cerrar la venta.
- Los problemas en el área comercial, empezaron con un alto número de quejas ante PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) que no sólo no se detenían si no que se acrecentaban de manera importante.
- Toma de decisiones centralizada en la Dirección General, con el crecimiento de la organización el Director General empezó a ser un cuello de botella, ya que el único que podía tomar decisiones era él y su tiempo para la operación cada vez era menor.
- No había claridad en las funciones y alcance de cada puesto, se tenían actividades y puestos duplicados, personas que hacían las mismas actividades, existía mucho re trabajo.
- Bajo desempeño del personal en áreas claves, se tenía una cultura muy paternalista, una cultura que funcionó en sus inicios, por ello mucha gente empezó a tener un bajo desempeño.
- Posiciones claves para el crecimiento de la organización estaban a cargo de familiares con problemáticas entre ellos, se tenía un muy mal clima entre los Directores ya que unos eran familia y otros recomendados de la misma, y entre ellos tenían viejos resentimientos que nunca fueron arreglados y que afectaban en la operación diaria, ya que la información entre áreas no

fluía de manera natural, cada Dirección era enemiga de la otra y entre menos información se proporcionaran mejor, la información era poder.

- Problemas de clima laboral entre áreas claves, no se tenía comunicación inter-áreas lo que operativamente retrasaba mucho el servicio que se le debía otorgar al cliente externo.
- No se tenía un área de Recursos Humanos, ésta tarea recaía en el Director de Operaciones y en el Director General.
- Estructuras planas en cada Dirección, no se tenía puestos ni niveles definidos el nivel de aportación de cada persona era notablemente diferente, pero en posiciones y salarios no había diferencia entre los demás miembros.

Capítulo 1

Empresas familiares

Cada vez es más común encontrarnos con historias de éxito de empresas que empezaron operaciones en una estructura familiar o emprendedores con productos novedosos que logran posicionarse rápidamente en el mercado, organizaciones que inician con estructuras muy sencillas y una plantilla con poco personal.

Es por ello que en la actualidad las empresas familiares a nivel mundial son un foco importante en la economía de cada país, ya que muchas de ellas logran posicionarse dentro de su país y otras lo hacen también a nivel internacional.

Las empresas familiares comparten muchas características, entre ellas me parece que las más significativas para éste caso de estudio son las siguientes:

- Son controladas por una familia: el control económico de estas empresas en la mayoría de las veces es gestionado por miembros de la familia, en donde los socios y los accionistas solamente son ellos, la economía de la misma recae en la familia lo que genera un gran compromiso hacia el resultado, ya que el resultado es propio y no es para nadie más, entre más trabajo y dedicación las ganancias serán para ellos, esto funciona hasta cierto límite en donde se puede llegar a un punto de buscar el bien propio y no el bien común.
- La dirección es controlada por la familia: el control de la dirección descansa solamente en ellos, los tomadores de decisiones son miembros de dicha familia, esto da como resultado que en la posiciones claves solamente se tengan familiares, lo que puede ser una gran ventaja o desventaja al mismo

tiempo, ya que en un inicio son ellos los que toman decisiones con una visión de dueños buscando lo que es mejor para la organización, al tener el control total basado en relaciones familiares y de confianza, la toma de decisiones puede ser más rápida, pero con el crecimiento de la misma, esto puede complicar la operación diaria, ya que los puestos claves o promociones solamente son considerados para los miembros de la familia a pesar de que en muchas ocasiones no tienen el desempeño adecuado para la posición que están ocupando, dando pie a una cultura muy paternalista en donde el bajo desempeño llega a ser tolerado.

- Este tipo de empresas tienen el deseo de ser empresas duraderas: nacen con el deseo y la esperanza que sean empresas que a lo largo de los años y de las generaciones pueden perdurar, esta es una de sus grandes fortalezas ya que es más sencillo que los líderes de estas empresas se muestren mucho más sensibles a la importancia de la búsqueda de mecanismos para que la misma pueda crecer y perdurar para muchas generaciones más, viéndolo como un proyecto a largo plazo, el objetivo general es la permanencia durante mucho tiempo en el mercado, incluso, la idea del fundador, en la mayoría de los casos, es que su empresa continúe con sus hijos y sus nietos.

1.1. Factor económico:

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados). De este universo, las micro, pequeñas y medianas empresas, que básicamente corresponden al modelo familiar, suman

99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que el 95% de los negocios son de tipo familiar.

En nuestro país, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB).

El INEGI ha compilado y publicado una lista de las mil compañías más grandes del país¹, mismas que integran el 16.8% de todos los empleos (Petróleos Mexicanos reporta más de 150,000 trabajadores), y que representan apenas 0.03% del total de cinco millones de las empresas en México.

Esto muestra que las empresas de gran tamaño son escasas, y que la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombros de las empresas de menor tamaño. Otros datos del INEGI indican que las empresas producen más de la mitad del PIB de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país. Una cifra indicativa es que 98.9% de todas las empresas censadas tiene un solo establecimiento, es decir que carece de sucursales o subsidiarias.

1.2. Los tres círculos de la empresa familiar:

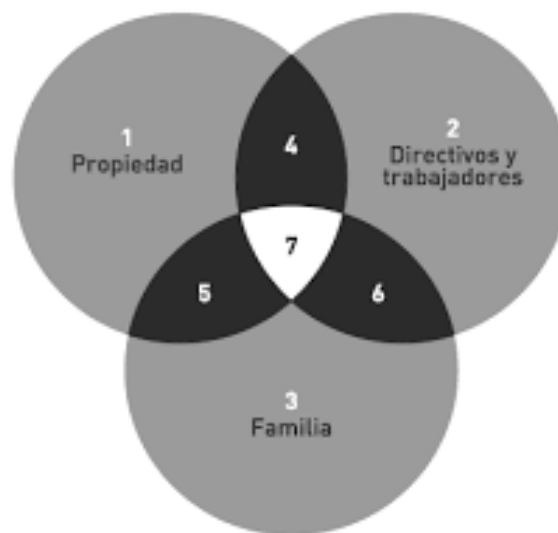
La forma más conocida para entender el mundo de la empresa familiar, es mediante el diagrama de los tres círculos desarrollado por Tagiuri y Davis (1990).

Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad. Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar:

¹ Las mil empresas más grandes: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. 2012.

ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios o accionistas respectivamente.

Este esquema nos permite entender con mayor facilidad la problemática y dinámica que tienen las empresas familiares, ya que tanto sus ventajas como desventajas principalmente derivan de la interacción de estos tres subsistemas:



Fuente: Tagiuri Renato y Davis Jhon (1990), "On the goals of successful famiily companies"
Harvard Business Review

Una empresa que no es familiar solamente tiene dos de estos círculos que son propiedad y empresa (directivos y trabajadores), entre los que se produce una sola interacción. En cambio, en las empresas familiares, al agregar el círculo de la familia, las intersecciones pasan a ser cuatro, lo que las convierte en organizaciones mucho más complejas operativamente.

1.3. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares:

Como todas las organizaciones se tienen sus ventajas y desventajas es por ello que mencionaré las más significativas en éste tipo de empresas, que son las cuales se tienen que identificar de inmediato para fortalecer o atacar las mismas:

Fortalezas:

- Una visión a más largo plazo, siempre y cuando la sepan encaminar;
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas;
- Mayor velocidad de decisión;
- Una cultura empresarial más fuerte;
- Mayor dedicación a la empresa;
- Mayor preocupación por la calidad y la imagen ante sus clientes.

Debilidades:

- Posiciones claves son ocupadas por familiares;
- Falta de planificación;
- Nepotismo;
- Exceso de desconfianza y control;
- Resistencia al cambio y a la profesionalización;
- Falta de una mentalidad orientada a resultados;
- Dificultad para atraer gente talentosa;
- Estancamiento estratégico.

1.4. Mitos y realidades de las empresas familiares:

Según la creencia popular, las empresas familiares no crecen. Es una opinión que respalda Leon Danco (1980), del Centro de la Empresa Familiar Arthur Andersen.

“las empresas familiares fracasan, porque se dejan destruir —de una forma lenta pero segura— por la acción o, mejor dicho, la inacción de sus propietarios. Las empresas fracasan porque, con demasiada frecuencia, sus responsables no toman nunca las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus empresas en un mundo siempre cambiante y cada día más complejo”

Sin embargo, contrariamente a la creencia popular, las empresas familiares sí pueden crecer. Si bien es cierto que tienen que hacer frente a varios retos inherentes, todas puede expandirse si siguen ciertos pasos sencillos pero fundamentales.

Hay muchos factores sobre el por qué las empresas familiares no crecen y casi nunca sobreviven a largo plazo, algunos de ellos son los siguientes:

- Crecer es difícil para cualquier empresa antigua, ya sea familiar o no, porque los mercados maduran, la competencia se intensifica y la tecnología cambia.
- Los paradigmas personales que en un momento dado han permitido triunfar a un emprendedor acaban siempre siendo un freno. En un entorno empresarial cambiante donde también cambian las condiciones para triunfar, los emprendedores pueden volverse especialmente inflexibles aferrándose a hábitos de éxitos pasados y evitando

decisiones que pueden constituir una amenaza para su imagen o su seguridad económica.

- La seguridad o la fortuna heredadas priva a los miembros de la siguiente generación familiar de las ganas y el impulso necesarios para triunfar como líderes empresariales.
- Conforme las familias van creciendo e incorporando a parientes políticos, la diversidad de las metas y los valores personales hacen muy poco probable que pueda haber consenso en la toma de las decisiones de la empresa y un compromiso común en torno a la propiedad del negocio. Construir una visión compartida para el futuro y reconciliar conflictos inevitables se vuelve cada vez más difícil.

1.5. La Institucionalización de la empresa familiar:

Para el camino a la institucionalización de las empresas familiares es de vital importancia considerar lo siguiente:

Programa de sucesión: Para que la empresa pueda evolucionar hacia la siguiente generación de forma ordenada y responsable, y cuando el fundador desee retirarse sea un proceso fácil, éste es uno de los puntos críticos en la institucionalización de las empresas familiares, ya que se debe de tener claro la sustentabilidad de la misma e ir preparando a la organización y al sucesor para que éste cambio llegado el momento se pueda dar de manera natural. Lo más recomendable es que realmente estos líderes se puedan retirar del negocio y tal vez ocupar posiciones como consejeros que no interfieran con quienes hayan quedado al frente del negocio.

Familia vs empleados: Una situación muy frecuente es encontrar esquemas de compensación y beneficios dispares entre el personal que ésta empleado vs la familia que trabaja en la empresa, es normal encontrar tratos preferenciales entre familiares, lo que al final se convierte en un problema, ya que no siempre la familia cubre los aspectos técnicos para gestionar el negocio, es por ello, que se recomienda tener ejecutivos sin parentesco alguno para poder sustentar el crecimiento de la organización.

Presupuestos: Para el crecimiento es importante contar con un presupuesto estratégico que identificará claramente las medidas para potenciar ese desarrollo.

Planeación Estratégica: En la empresa familiar, hablar de estrategia es determinar aquellas acciones, planes, metas y todo lo que conduzca a lograr su visión. Saber dónde estamos, a dónde vamos, cuál es nuestra guía y cuáles son los recursos con los que contamos para alcanzar nuestra meta, eso es estrategia.

1.6. De nacionales a internacionales:

Es una realidad que las empresas familiares tienen un campo de desarrollo bastante amplio, no sólo a nivel local si no a nivel internacional, es un camino largo, pero si se trabaja en atacar las debilidades antes mencionadas y se refuerzan las fortalezas, se pueden observar muchos casos de éxito.

En México tenemos empresas que nacieron en una cultura familiar y que se institucionalizaron y actualmente tiene presencia no solamente a nivel nacional sino también a nivel internacional.

En el artículo publicado por la revista Alto Nivel (2011, 23 de noviembre). “Las empresas más grandes de México”, se mencionan las empresas que han

logrado posicionarse en el mercado conservando una estructura familiar, entre las más importantes del país se encuentran:

Grupo Bimbo: Esta empresa nace en 1945 bajo la dirección de la familia Servitje, empezó a comercializar pan. Desde ese momento hasta la fecha han logrado multiplicar su fuerza laboral hasta los 73 mil colaboradores, repartidos a través de 74 plantas y siete comercializadoras en 16 países. Durante los últimos años, la compañía se ha esmerado en ampliar sus sucursales adquiriendo pequeñas empresas del sector, además de fortalecer su portafolio con la inclusión de dulces y galletas a su ya tradicional venta de masas.

Grupo Televisa: Emilio Azcárraga Vidaurreta empezó sus primeros experimentos con transmisiones de radio y luego televisión en 1930, oficialmente Televisa inicia sus operaciones en 1972, con la fusión de Televisión Independiente de México (TIM), Canal 8 y Telesistema Mexicano. Al poco tiempo, ésta última se hizo dueña de la totalidad de las firmas, pasando a manos de Emilio Azcárraga Milmo por los siguientes 25 años; tiempo que le bastó para transformarse en la cadena más importante. Actualmente es Emilio Azcárraga Jean (hijo de Azcárraga Milmo), quien está al mando del grupo empresarial.

Grupo Carso: Carlos Slim Helú es el empresario mexicano considerado hoy en día como el hombre más rico del mundo, con una fortuna que Forbes de 2010 evaluó en 54 mil millones de dólares, y que según una actualización realizada a comienzo de este año habría crecido hasta los 74 mil millones de dólares.

1.7. Empresas familiares más grandes a nivel mundial:

El crecimiento y desarrollo de empresas familiares se da también a nivel mundial, la historia de crecimiento e institucionalización es similar, pero es un suceso que se da no solo en México, si no que se presenta en todas partes del mundo, es por

ello que a continuación les presentó las 25 empresas familiares más grandes a nivel mundial acorde a la revista Forbes (2016, 3 de octubre). “Las 25 empresas familiares más grandes del mundo” como referencia de casos de éxito en el crecimiento y sustento de las mismas:

1. Walmart - Estados Unidos- Familia Walton
2. Volkswagen- Alemania - Familia Porsche
3. Berkshire Hathaway - Estados Unidos - Familia Buffett
4. EXOR – Italia - Familia Agnelli
5. Ford - Estados Unidos - Familia Ford
6. Cargill - Estados Unidos - Familia Cargill/MacMillan
7. Koch Industries - Estados Unidos - Familia Koch
8. BMW – Alemania - Familia Quandt
9. Schwarz Gruppe – Alemania - Familia Schwarz
10. Groupe Auchan – Francia - Familia Mulliez
11. Arcelor Mittal – Luxemburgo - Familia Mittal
12. Louis Dreyfus Holding – Holanda - Familia Louis Dreyfus
13. Reliance Industries – India - Familia Ambani
14. Peugeot – Francia - Familia Peugeot
15. Comcast - Estados Unidos - Familia Roberts
16. Casino Guichard-Perrachon – Francia - Familia Naouri
17. América Móvil – México - Carlos Slim y familia
18. Itau Unibanco – Brasil - Familia Moreira Salles
19. The Long & Foster Companies - Estados Unidos - Familia Long and Foster
20. Roche – Switzerland - Hoffman-Roche Family
21. Enterprise Products Partnership - Estados Unidos - Familia Duncan
22. AP Moeller/Maersk Group – Dinamarca - Familia Moller
23. Continental – Germany - Schaeffler Family
24. JBS – Brasil - Familia Batista
25. Christian Dior – Francia - Familia Arnault

Como se puede observar en las empresas antes mencionadas, todas tuvieron sus inicios en una base familiar que poco a poco se fue extendiendo y creciendo hasta llegar a tener a) presencia mundial que tienen actualmente, b) el nivel de ingresos que representan y c) el número de personas que actualmente emplean.

Seguramente su transición hacia la institucionalización de su empresa fue un camino largo pero exitoso, motivo por el cual se encuentran en listadas en la referencia que se presenta.

Como referencia revisaremos de manera breve la historia familiar que tuvieron algunas de estas compañías:

1. Walmart: Esta cadena es muy famosa alrededor del mundo, principalmente en Estados Unidos. En 2012 fue nombrada la tercera mayor corporación pública del mundo por la revista Fortune Global 500. Fue fundada por Sam Walton en la década de los 60. Actualmente, la familia Walton posee una participación del 48% de la empresa.
2. Ford: El gran legado de Henry Ford es aún administrado, parcialmente, por sus descendientes. La familia cuenta con el 40% del poder de voto y William Ford Jr., bisnieto del fundador de la empresa, es el presidente ejecutivo del consejo.
3. Comcast: Es la compañía proveedora de servicios de televisión por cable más grande del mundo. Fue fundada por Ralph J. Roberts en 1963. El actual líder de la empresa es Brian Roberts, hijo de Ralph.

Capítulo 2

Desarrollo Organizacional

A lo largo de éste capítulo les expondré qué es el Desarrollo Organizacional y la importancia que el mismo tiene en todo proyecto de cambio organizacional, ya que justamente nos habla del cambio constante, del cambio sistémico, el cambiar de un estado a otro pudiera parecer algo sencillo, pero en realidad es un proceso bastante complejo, los pequeños y grandes cambios requieren de toda una planeación, ya que al trabajar con personas, cada una tiene diferentes metas, ideas, objetivos y creencias, y justo el cambio trabaja con ello, con el cambio de creencias y paradigmas, con el personal más joven o más grande de la organización el romper con una rutina diaria o con creencias arraigadas no es un proceso fácil.

2.1. Definiciones:

La literatura tiene muchas definiciones de lo que es el Desarrollo Organizacional al momento no existe una sola definición aceptada, es por ello que a continuación les expondré algunas de las definiciones de varios autores:

“El Desarrollo Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas, basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo” (Porrás y Robertson, 1992)

“El Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al

mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos” (Schmuck y Miles, 1971)

“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo 1) planificado 2) de toda la organización y 3) controlado desde el nivel más alto 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta” (Beckhard, 1969)

“El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo” (Bennis, 1969)

En las definiciones antes mencionadas se observan diferentes conceptos básicos y generales para la definición del Desarrollo Organizacional, es por ello, que a continuación explicaremos algunos de ellos:

1. Trabajo a largo plazo: son procesos que toman tiempo, mucho tiempo, no existen cambios rápidos cuando se trata de un mejoramiento perdurable.
2. Guiado y apoyado por el nivel más alto: este es un punto clave para estos procesos, ya que el éxito va depender en gran medida del apoyo constante que se tenga por parte de la dirección, ya que ellos son pieza fundamental en éste cambio, deben de tener una participación muy activa de inicio a fin, si ellos lo dejan a la mitad del camino es muy probable que el proyecto pueda fracasar.

3. Personas: el Desarrollo Organizacional se centra en un aspecto humano y social de la organización, buscando generar soluciones a los problemas que se presentan en donde todos ganen, ya que se basa en el mejoramiento tanto de la gente como de la organización.
4. Sistemas: el Desarrollo Organizacional se basa en sistemas, en donde considera que las organizaciones tienen un sistema de intercambio activo con los diferentes ambientes que le rodea, en donde hay una entrada – producción y una salida.

2.2. Objetivos:

El principal enfoque del Desarrollo Organizacional está en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, esto se logra con un cambio total del sistema, la orientación de estos procesos está centrado en la acción, en poder lograr los resultados deseados.

El principal objetivo son las relaciones humanas y sociales, el poder trabajar con el lado humano en las organizaciones, sin perder el foco en el crecimiento y sustentabilidad del negocio.

El Desarrollo Organizacional trata toda una gama de problemáticas que se presentan al interior de la organización como: un mal clima laboral, baja productividad, conflictos internos, conflictos inter áreas, metas poco claras, liderazgo, bajo desempeño, entre otras, en síntesis, ayuda en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están alcanzando su potencial, en donde el sistema no está trabajando como debería ser para el logro de los objetivos.

El Desarrollo Organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización con una visión completa del sistema, ya que se ha detectado que estos son puntos o ventajas decisivas de intervención para poder lograr mejoras significativas.

2.3. Conceptos:

Organización:

El Desarrollo Organizacional trabaja directamente en la organización, en donde comprendemos por organización un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cultura Organizacional:

Es el modo de vida propio que tiene cada organización, son sus valores y creencias, su manera de hacer las cosas, es el modo tradicional y habitual de su pensar, sentir y actuar ante las distintas situaciones que afronta y vive la organización en su operación diaria.

La cultura organizacional:

- ✓ Condiciona el comportamiento de los miembros de la organización
- ✓ Son conscientes o inconscientes
- ✓ Son acumulables en el tiempo

- ✓ Es la guía de actuación
- ✓ Es transmitida por los miembros de la organización
- ✓ Es el conjunto de valores compartidos y muchas veces no escritos
- ✓ Está enraizada tanto en los éxitos (modelo que debe seguirse en el futuro) como en los fracasos (modelos que deben evitarse)

La cultura organizacional no se cambia por sí sola, y no se da solamente por cambiar las creencias de la misma, se da cuando realmente se cambia el sistema de creencias de toda la organización por uno más eficaz, un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se enfatiza la filosofía organizacional, ya que estas serán la guía y las reglas conocidas y aceptas por todos en la organización.

Si las organizaciones quieren sobrevivir, desarrollarse, y renovarse es de vital importancia que cambien su cultura organizacional.

2.4. Etapas:

El desarrollo e implementación de un programa de Desarrollo Organizacional debe cubrir las siguientes etapas:

1. Recolección y análisis de datos: en esta etapa se determinan los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la organización. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

2. Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
3. Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. Esta sigue a la fase de diagnóstico, aquí se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas.
4. Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente.

Al concluir estas 4 etapas se inicia con un nuevo proceso para abordar otra problemática.

2.5. Técnicas:

Los consultores e investigadores en Desarrollo Organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

La retroinformación con base en una encuesta

Los círculos de calidad

Collages o dibujos

1. Retroinformación con base en una encuesta.

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los colaboradores, en el que se les pregunta acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

El cuestionario suele preguntar sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales, políticas, etc.

Los datos de este cuestionario se tabulan y nos ayudan para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. El objetivo de estas encuestas no es señalar, sino más bien buscar soluciones de manera conjunta.

2. Círculos de calidad

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Se hacen círculos grupales en donde el personal aborda la problemática e la organización con soluciones y aportación de nuevas ideas para ir atacando las mismas.

3. Collages o dibujos

Mediante una representación gráfica de la organización o de sí mismos se pueden descubrir muchas cosas; así como se puede descubrir problemas de grupo no resueltos mediante dibujos con respecto a la naturaleza de la organización o algún aspecto de vida.

Capítulo 3

Caso de estudio “Tu Casita” y Conclusiones

Con el marco teórico mencionado en los capítulos anteriores, en éste capítulo les detallaré el caso de estudio de “Tu Casita” y las conclusiones del proyecto de “Arquitectura Organizacional”

“Tu Casita” nace en el año de 1995, desde sus inicios presentó un crecimiento muy acelerado, el mismo se iba atendiendo conforme se iba presentando, no se tenía claro el rumbo del negocio, solamente se vislumbraba mucho crecimiento y éxito, conforme fueron pasando los años llegó el momento en el que el negocio y la operación rebasaron a la Dirección General, una Dirección General muy presente en toda la toma de decisiones, con mucho conocimiento de la estrategia y de la operación, y cuando se enfrentó a un escenario en donde el negocio se le salió de las manos completamente, fue el momento en el que se tuvo que hacer un alto en el camino.

La estructura organizacional que se tenía en ese momento era la siguiente:



Se tenía una Dirección General que llevaba la operación del área Comercial y 4 Directores, pero ésta estructura no estaba pudiendo atender la operación del día a día ya que por el crecimiento tan acelerado que se tuvo, una de las áreas que

sustento el crecimiento y apertura de nuevas sucursales fue el área comercial que estaba a cargo de la Dirección General, todo eran buenas noticias, hasta el momento en el que empezaron a presentarse un alto número de quejas de clientes que estaban inconformes porque se les había realizado una mala venta, una venta en la que no se les había informado los métodos bajo los cuales se les iba a adjudicar su dinero, y esta situación fue la punta del iceberg, en domino se empezaron a presentar los siguientes problemas en diversas áreas:

Cobranza: una cartera alta de personas que no estaban al corriente en sus aportaciones mensuales.

Atención al cliente: un alto número de clientes que querían cancelar sus contratos por que se sentían engañados.

Adjudicaciones: el área estaba atendiendo un alto número de quejas y llamadas de clientes que aseguraban se les tenía que adjudicar en ése momento.

Ante éste escenario fue que la Dirección General decide fortalecer la Dirección de Operación con la contratación de una posición a nivel Gerencial que pudiera hacer frente a ésta situación tanto en el tema operativo como en lo concerniente al capital humano, ya que la problemática operativa permeaba completamente al personal y el clima organizacional se veía afectado.

La persona que se integra a la Gerencia de Operaciones tenía una amplia experiencia gestionando áreas de Capital Humano y Servicio al Cliente, es por ello, que era la combinación perfecta para poder atacar ésta problemática desde un punto de vista operativo como de personal, el Director General consideraba que tener un área solamente de Capital Humano no era una necesidad del negocio y solamente iba a ser una inversión innecesaria que no iba a aportar a los resultados y mejoras de la organización.

Después de algunos meses de la incorporación de la Gerente de Operaciones a “Tu Casita” no le tomo mucho tiempo detectar la necesidad de poner un alto en el camino para poder desarrollar un plan estratégico que nos pudiera consolidar como una organización que estuviera lista para hacer frente a nuevos retos, ya que, si no se hacía, se corría el gran riesgo de tener que detener su crecimiento o en el peor de los escenarios tener que cerrar operaciones en un momento de tanto éxito.

Al momento de detectar la importancia del desarrollo e implementación de éste proyecto, fue que me yo me integró para fortalecer al equipo de Operaciones que haría frente a éste nuevo reto, un programa de Gestión Estratégica, que nosotros llamamos “Arquitectura Organizacional”.

El objetivo principal del proyecto era participar en la mejora de la estructura organizacional, documentando y difundiendo expresamente lo que hace la empresa, lo que pretende a futuro, sus lineamientos y forma de trabajar, para estandarizar y alinear los proceso a la misión, visión y valores en las que se funda; y dotar así a las personas y a la institución en general de efectivas herramientas de gestión, que faciliten el trabajo organizado, el cumplimiento de metas, el desarrollo integral de sus miembros y la mejora continua en el servicio al cliente, en un marco de flexibilidad y cambio planeado.

Los objetivos específicos recaían en la elaboración, implementación y difusión de los siguientes elementos:

MISIÓN:

¿Por qué existimos? La razón de ser de la organización.

VISIÓN:

¿Qué queremos? El lugar que deseamos alcanzar en un futuro.

VALORES ESENCIALES:

¿En qué nos basamos? Nuestras guías de actuación para cumplir la Misión y alcanzar la Visión.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL:

Describe la esencia de la institución, su valor principal en relación con sus miembros y su producto.

Es la definición de la organización, de su objetivo y del lugar económico y social que quiere ocupar.

OBJETIVOS PRINCIPALES Y ESPECÍFICOS:

Son el qué, por qué y el cómo debemos actuar. Los resultados que deseamos lograr. Nos ponen la pauta para planear las acciones.

METAS:

¿Qué se quiere? ¿Cuánto se quiere? ¿Para cuándo se quiere? Eran nuestros objetivos establecidos en una cantidad y en un plazo de tiempo determinados. Marcan claramente el punto a llegar. Son un reto y motivan la actuación.

POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO:

Aclaran aquello que se puede y no se puede hacer para alcanzar los objetivos. Son un apoyo para que nuestra actuación se apegue a la estrategia y valores corporativos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO:

Son un parámetro de medida por medio de los cuales se puede determinar el logro de las metas. El cumplimiento de los objetivos específicos.

ORGANIGRAMA:

Es la representación gráfica de nuestra empresa. Nos permite entender de manera general quiénes la integramos y cómo funcionamos.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:

Nos ayudan a entender el orden en el que se deben llevar a cabo las actividades o tareas y el fin determinado que buscan.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS:

Son la guía para actuar más específica. Aclaran los objetivos y las funciones que cada uno debe cumplir para apoyar a logro de nuestra Misión.

VERIFICACIÓN DEL RENDIMIENTO Y LOS RESULTADOS:

Es un instrumento indispensable para evaluar nuestros logros, si conocemos claramente cómo hemos actuado y hasta dónde hemos llegado, podremos mejorar constantemente.

Funciones básicas del proyecto de Arquitectura Organizacional:

- Apoyar en la institucionalización de los valores, normas y criterios que definen a la organización y regularizan toda su actividad.
- Fortalecer una cultura organizacional y un clima ético, que potencie la identificación de todos sus miembros entre sí y con el proyecto común que define a “Tu Casita”
- Crear instrumentos de gestión, que sirvan como punto de referencia para la toma de decisiones en todos los niveles de la institución que ayuden a eliminar las incertidumbres y ambigüedades.

- Servir como un instrumento estratégico para la inducción, capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa.

3.1. Método general de trabajo:

Para el desarrollo de éste programa se requería no solo de la Dirección General sino de todos los líderes de la organización ya que era de vital importancia poder plasmar un programa de gestión estratégica en base a nuestra cultura, a lo que somos y quienes mejor que ellos para poder en una primera etapa poder identificarlo, el Comité Directivo tuvo un rol de vital importancia en el inicio de éste proyecto.

El proyecto se planeó y ejecutó por etapas, las cuales mencionaré a continuación:

1era etapa – Planeación y desarrollo del proyecto:

En 3 meses en sesiones semanales de 3 horas cada una, considerando 36 horas de trabajo en conjunto, se expuso, se sensibilizó y se planeó la ejecución del programa de Arquitectura Organizacional, estas juntas fueron un taller de sensibilización, aprendizaje y trabajo en equipo para poder aprender cómo se iba a hacer éste proyecto y poderlo transmitir a todos los miembros de la organización.

Estas juntas tenían un tiempo determinado y objetivos claros, esto para poder concluir con el proyecto en los tiempos planteados.

La metodología de éstas juntas desde el inicio y hasta el cierre del proyecto fue la siguiente:

A. Sensibilización: Dar a conocer el tema y la importancia del mismo, desglosar cada uno de los conceptos y el impacto de los mismos en la organización.

B. Elaboración:

- Levantamiento de información
- Trabajo de gabinete

C. Revisión:

- Revisión con el Comité de Dirección
- Trabajo de gabinete: hacer correcciones si es necesario

D. Aprobación:

- Validar con la Dirección General

E. Documentación:

- Trabajo final de gabinete

F. Recopilación de firmas

2da Etapa – Comunicación del proyecto:

En ese momento era de vital importancia comunicar el proyecto al personal clave en la organización ya que en las siguientes etapas se iba a trabajar directamente con ellos, por ello, se organizó un desayuno con personal de las diferentes áreas

administrativas y comercial para darles a conocer el alcance del proyecto e irlos sensibilizando respecto a la importancia de éste tema.

Esta primera sesión tuvo buenos resultados, el personal se mostró sensible al tema, pero dado que ya se habían hace tiempo presentado proyectos en donde siempre se proyectaban cambios que nunca se daban, el personal no se mostró tan receptivo a los cambios que se les plantearon.

Después de éste desayuno también se comunicó el proyecto a todo el personal de la organización mediante un boletín informativo, el mismo se entregó de manera personal a todos y se organizaron reuniones grupales para comunicarles el proyecto, era de vital importancia que todo el personal estuviera informado del alcance y los objetivos de lo que se estaba trabajando.

Fue en ése momento en donde nos seguimos convenciendo de la importancia de continuar con el proyecto y de irlos involucrando mucho más para que ellos pudieran ir viviendo los avances y con ello, realmente ver que se iba a presentar un cambio no solo de palabra si no que algo iba a pasar, algo iba a cambiar.

En ésta etapa se tomó otra decisión importante que ya se venía evaluando tiempo atrás, que fue la desvinculación del Director de Administración y Finanzas, si bien él no era parte de la familia, era recomendado de la misma y en él se centralizaba toda la operación del área administrativa y financiera, era una pieza clave dentro de la organización, el problema es que en su posición se tenía concentrada información muy delicada que empezamos a detectar no se manejaba de la manera adecuada, tenía un muy mal trato con todo el personal, ya que por su antigüedad y por el nivel de información que manejaba tenía la firme idea de ser una persona indispensable para la organización y que por ello, se iban a pasar por alto diversas conductas que iban en contra de la filosofía que se estaba plasmando en éste nuevo proyecto, por ello, consideramos que era un buen

momento para hacer un cambio, cambio que ya se venía planeando pero que era importante hacerlo en éste momento para mandar un mensaje al personal, un mensaje en donde ellos vieran que si se estaba generando un cambio no de palabra si no de acciones.

También se decidió la apertura de una Dirección Comercial, el Director General pudo ver que para poder llegar a donde él quería tenía que dejar algo, y ese algo era la Dirección Comercial ya que él tenía que enfocarse en la estrategia para el crecimiento del negocio y le era imposible seguir llevando la Dirección del área Comercial.

Así que en ése momento teníamos dos nuevas integrantes al Comité Directivo, se integra la nueva Directora de Administración y Finanzas y la Directora Comercial, ambas mujeres y sin relación familiar alguna, un cambio también importante ya que al inicio era un Comité Directivo en donde de 6 integrantes, 5 eran hombres y todos tenían una relación familiar de sangre o de recomendación familiar.

3era Etapa - Desarrollo de materiales:

Misión y Visión:

Se trabajó con el Comité de Dirección en la elaboración de la Misión, Visión de “Tu Casita” y en la Misión y Visión de cada Dirección, éste era el primer paso obligado para mejorar nuestra arquitectura, ya que nos iban a dar la dirección que necesitábamos en la ejecución del proyecto.

Aunque parezca una tarea sencilla, éste primer paso nos tomó alrededor de un mes, ya que cada persona tenía ideas diferentes de donde estábamos y hacia donde queríamos llegar como organización y como Dirección.

Valores

En ésta etapa se trabajó con el Comité Directivo y con todo el personal, la elección de los valores fue un tema en el que se consideró muy importante tener la colaboración de todos para que realmente los valores que se iban a plasmar fueran los que se vivían en nuestra cultura, fue por ello, que primero el Comité de Dirección selecciono los valores que ellos consideraban era nuestra bandera, el haber trabajado éste primer ejercicio con ellos, fue interesante ya que entre ellos mismos no lograban ponerse de acuerdo respecto a que valores eran los se vivían en “Tu Casita”, así que habiendo seleccionado 8 valores, los mismos se les comunicaron al personal y ellos debían de entre estos 8 valores seleccionar 5 de ellos y después de haber seleccionado 5, estos los tenían que enumerar de acuerdo a la importancia.

Los resultados de éste ejercicio fueron muy interesantes que ya lo que se había visualizado en la junta con el Comité Directivo era muy diferente a lo que el personal pensaba, esto solo seguía reforzando la importancia de poder tener una misma visión, ya que era cada vez más evidente que cada quien veía realidades diferentes, cuando todos estaban en una misma organización con un fin común.

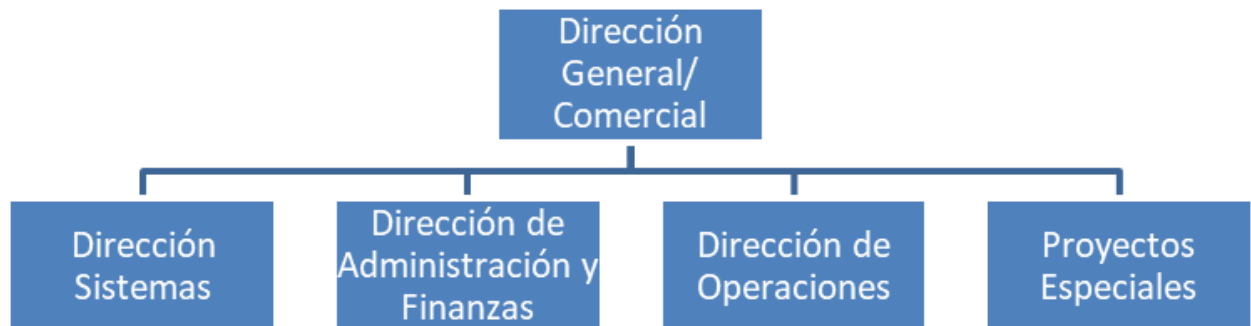
Después de ésta tarea de recolección de datos el Comité Directivo pudo seleccionar y definir los 5 valores organizacionales de “Tu Casita”

Organigrama:

El objetivo de ésta etapa fue el tener una representación gráfica de nuestra estructura organizacional, ya que era una base importante para describir cada unidad que la integra, ya que no se tenía bien delimitadas las responsabilidad y funciones de cada una de las Direcciones.

A lo largo de estas sesiones con el Comité Directivo, en donde el objetivo era desarrollar el organigrama de la organización, se decidió tener un organigrama circular, en donde la más alta autoridad se encuentra en el centro de la globalidad de la gráfica, sus relaciones parten del centro hacia fuera, en donde el cliente se encuentra al centro, es el objetivo y la máxima autoridad. Al ser una organización completamente centrada en el cliente, el tener un organigrama circular fue la decisión que se tomó, en donde se iba a tener que trabajar en todo un cambio de cultura ya que era una realidad que en “Tu Casita” el cliente en todo momento estaba al final y no al centro.

Al concluir con la elaboración del organigrama fue muy evidente la necesidad que tenía la organización de tener un área de Recursos Humanos, fue por ello, que se decide que la Gerencia de Operaciones y líder del proyecto iba a asumir la Dirección de Capital Humano y Servicio al Cliente.



*Organigrama de “Tu Casita” al inicio del proyecto



*Organigrama actual de "Tu Casita"

Objetivos y metas de las Direcciones:

Se trabajó en la definición del qué, para qué y cómo de cada una de las Direcciones de la organización, esto en línea con la Misión y Visión de "Tu Casita"

4ta Etapa - Comunicación y sensibilización a los colaboradores:

En ése momento ya se había avanzado un largo camino en cuanto al desarrollo de materiales claves para éste proyecto, los siguientes pasos se iban a trabajar en conjunto, con el Comité Directivo y con el personal, por ello, se dio el kick off (patada inicial) del proyecto.

Se organizó un evento de un día completo llenó de actividades con todo el personal de la organización fuera de la empresa, en donde el objetivo era a) sensibilizarlos respecto a los cambios que se estaban presentando b) informarles los avances del proyecto c) comunicarles cuál iba a ser su participación en las siguientes etapas.

Para ésta sesión se contrató un consultor externo quien iba a conducir toda la sesión de trabajo con el objetivo de poder de manera vivencial sensibilizar al personal para que pudiera ver que esto se estaba moviendo, y que ellos eran una parte esencial de este cambio.

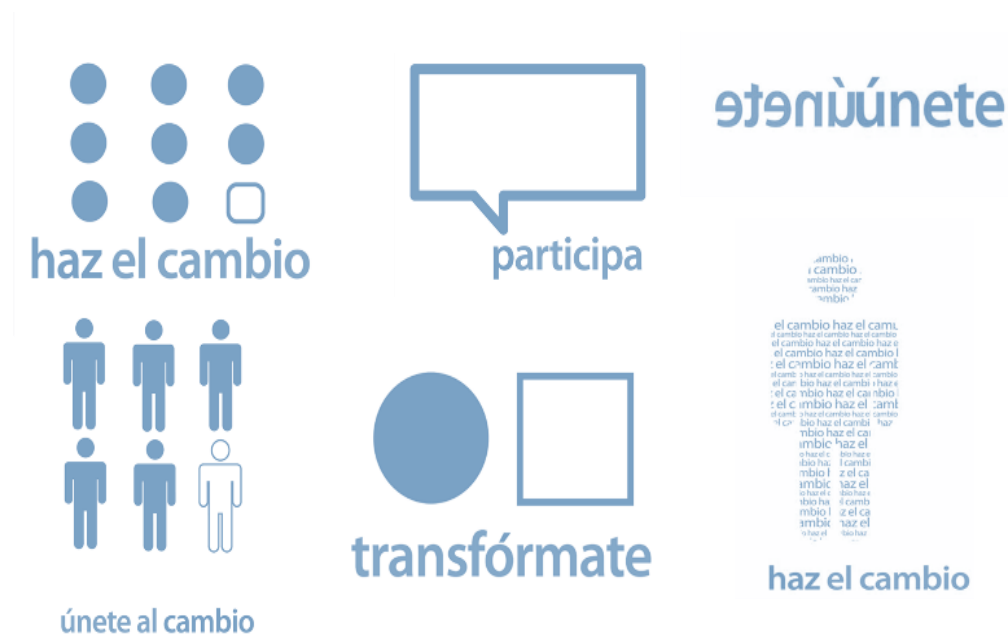
Era importante que ellos comprendieran que “Los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos” Albert Einstein

En ésta junta se les comunico la misión, la visión, los valores, la misión y visión de cada una de las Direcciones, el organigrama y los siguientes pasos del proyecto en donde se iba a trabajar con políticas y reglamentos, procesos y procedimientos, departamentos y puestos, perfiles y descripciones de puestos, competencias y evaluación de desempeño.

En éste momento del proyecto el personal creía en el mismo, realmente creía en un cambio y estaba dispuesto a participar para que el mismo se pudiera dar en su totalidad, lograron sensibilizarse del papel tan importante que ellos tenían, en donde cada uno se veía obligado a romper creencias y paradigmas para realmente ver un cambio, un cambio que iba a impactar y beneficiar a todos.

El resultado de la junta con todo el personal fue exitoso, el personal termino la sesión muy contento y motivado, al día siguiente al llegar todos a sus oficinas, se

encontraron con que las mismas estaban tapizadas con mensajes de cambio, en todas las paredes encontraron diferentes mensajes de cambio y transformación.



Mensajes de cambio y transformación

Al llegar a sus oficinas y ver éste cambio, cambio que pudiera parecer algo sin importancia e impacto, para ellos lo fue, ya que fue el moverse de un estado a otro y de manera visual seguir reforzando el mensaje, en donde pudieran ver que el cambio se iba dar en todos los aspectos.

Después de ésta junta se desprendieron una serie de actividades para reforzar el mensaje:

- Valores: para vivenciar cada uno de los valores, se organizó el mes del valor, en donde cada mes se tenían actividades donde la gente vivenciaba la importancia y el significado del mismo. En el mes del valor de servicio al cliente, a los directivos les toco en el comedor servir la comida, en donde ellos servían a sus clientes internos que era el personal de la organización.

En el mes de valor de vanguardia se hicieron concursos para que el personal hiciera propuestas de mejora e innovación para mejorar el servicio que se le daba al cliente. En el mes de trabajo en equipo, se llevó un payaso a las oficinas para que vieran la importancia de trabajar en un clima alegre y de cooperación, construyendo un ambiente de armonía.

- Círculos de calidad: con el objetivo de conocer la problemática que el personal presentaba, se abrieron estos foros, con el objetivo no solo de conocer la problemática si no de buscar de manera conjunta soluciones, de manera que todos éramos corresponsables en la búsqueda y generación de soluciones.

Después de éste trabajo, el Comité Directivo retomo sus sesiones semanales para iniciaron con el desarrollo y aprobación de los siguientes documentos:

1. Manual de políticas y reglamento:

Esté fue un trabajo directamente con el Comité Directivo ya que se tenían establecidas ciertas reglas, pero las mismas no eran ejecutadas de la misma manera, cada Dirección interpretaba las políticas y reglamentación, y esto al final generaba una sensación de preferencias entre el personal, ya que dependiendo del jefe era la regla, así que se desarrolló un manual de políticas y reglamentación para toda la organización.

2. Departamentos y puestos, perfiles y descripciones de puestos:

Esta actividad fue un trabajo en conjunto, se tuvo mucho trabajo de gabinete con todo el personal, ya que el levantamiento de información se hizo directamente con ellos, habiendo trabajado con el levantamiento y procesamiento de la misma, se documentó y valido con el Comité Directivo.

Habiéndose determinado los departamentos, puestos, perfiles y descripciones se tuvo una junta informativa con todo el personal en donde se les comunico la nueva estructura y la posición que ocupaban en la misma, esto junto con toda una estrategia de compensaciones y beneficios alineados a su nivel de aportación y responsabilidad dentro de la organización, ya que al no tener definidos niveles, ni puestos, todos tenían esquemas de compensación diferentes, los cuales estaban ligados principalmente a la antigüedad de cada una de las personas y no a su nivel de aportación y responsabilidad en el negocio.

3. Competencias y Evaluación de Desempeño:

Habiendo concluido con la etapa anterior se implementó la evaluación de desempeño, la cual estaba alineada a las descripciones de puestos y las competencias que se habían determinado para cada uno de ellos.

A partir de éste punto el proyecto de Arquitectura Organizacional había logrado el cumplimiento de los objetivos planteados, fue un trabajo largo, de mucha inversión de tiempo y dedicación, con un nivel de resiliencia alto por parte del todo el Comité Directivo ya que se daban pasos lentos pero firmes.

En ése momento el proyecto aún continuo en una fase de ejecución y evaluación de los resultados de cada una de las etapas antes mencionadas.

En algunas de ellas se fueron haciendo modificaciones, pero después de un año de evaluación los resultados fueron favorables.

Tres años después de haber concluido con el proyecto de “Arquitectura Organizacional” se dieron los siguientes resultados:

- Obtención del distintivo ESR, ya que la Responsabilidad Social era uno de los valores que se habían determinado.
- Apertura de operaciones en Guatemala
- Tener 20 Sucursales a nivel nacional
- Una plantilla de personal de 600 personas
- La obtención del distintivo por 4 años de “Las Mejores Empresas para Trabajar en México: Sector financiero (menos de 1000 colaboradores)”

El éxito de éste proyecto fue que a lo largo del desarrollo e implementación del mismo nunca perdimos de vista los siguientes puntos:

1. Aceptar que teníamos un objetivo compartido
2. Un clima de confianza: se respetaban las opiniones encontradas, y se permitía la retroalimentación, de manera natural teníamos que aceptar las diferencias entre nosotros.
3. Participación y compromiso
4. Comunicación: fuimos claros, directos y abiertos. Procuramos siempre oír con atención y comprender con interés.
5. Sentimientos y emociones: se expresaron libremente y se consideraron como datos importantes de la realidad individual y grupal.
6. Creatividad
7. Liderazgo: se compartía y aceptaba porque surgía de la situación y de las necesidades del grupo. No había dominio ni abuso de autoridad.
8. Solución de problemas
9. Metodología: nos apegamos a la metodología de trabajo establecida, para el avance ordenado del proyecto.

En mi experiencia puedo concluir que en la mayoría de las organizaciones “se da por sentado” en mayor o menor medida, un proyecto de organización y unas líneas básicas a seguir.

Sin embargo, las empresas exitosas, tienen un “proyecto de organización” bien documentado y conocido por sus colaboradores, porque es un instrumento de gestión efectivo.

Cuando todos los miembros de una organización saben hacia dónde va el trabajo que realizan, cuando conocen todos el rumbo a seguir, sus funciones y objetivos particulares, la empresa se convierte en un organismo inteligente con mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios del entorno comercial y plantear objetivos y actividades que le permitan seguir avanzando.

El objetivo de éste proyecto fue promover en todo momento el cambio planeado, impactando poco a poco en la productividad y bienestar de los colaboradores de “Tu Casita”

Bibliografía

Ayers, G. R. (1990). Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3(1), 3–22.

Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Ferrer Pérez, Luis (2002). *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Flamholtz, E. G. (1986). *How to Make the Transition From a Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

Guizar M.,Rafael (1998). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

Jan Martinez Echezarraga. (2009). *Empresas familiares*. Buenos Aires: Granica.

Joan Ginebra (2005). *Las empresas familiares su dirección y continuidad*. México: Panorama.

Mello, De Faria (2004). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México: Trillas.

Peterson, Ch. (2016) Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. *Forbes*. Recuperado desde <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

Rafael Guizar. (2013). *En Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones* (15). México: Mc Graw Hill Education.

Roberto Servitje. (2009). *Estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson.

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000)

Tagiuri, R y Davis, Jh (2013) "On the goals of successful famiily companies" *Harvard Business Review*

Wendell, French y Cecil H. Bell (1996). Desarrollo Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Alto Nivel (2011). Las empresas familiares más grandes de México. Alto Nivel. Recuperado desde <http://www.altonivel.com.mx/17316-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mexico.html>

Forbes (2016). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. Forbes. Recuperado desde <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/#gs.=WYdqjs>