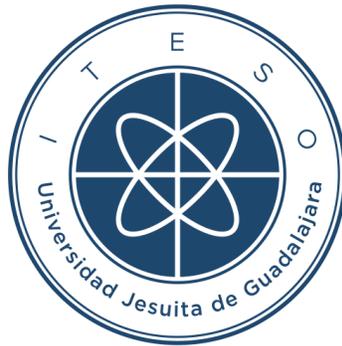


ITESO, UNIVERSIDAD JESUITA DE GUADALAJARA

Reconocimiento de validez oficial por acuerdo secretarial número 15018 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



“PROYECTO DE REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE UNA MEDIANA EMPRESA FAMILIAR TAPATÍA A PARTIR DE UNA EXPERIENCIA DE CONSULTORÍA SISTÉMICA CENTRADA EN LA ESPECIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE SU PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DE IMPULSO HACIA SU INSTITUCIONALIZACIÓN.”

Tesis profesional para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: María Lourdes Llama González

Asesora: Dr. Rubén Toledano O’Farril

Guadalajara, Jalisco. Mayo 2015.

Índice	Pag.
1. Planteamiento del problema.	3
2. Justificación	5
3. Objetivos del proyecto.	9
4. Marco Teórico del Modelo de Intervención.	10
4.1 Empresas Familiares y Pymes	10
4.2 El concepto de Innovación Organizativa	14
4.3 El Planteamiento Estratégico	16
4.4 Gestión Participativa	18
4.5 Visión sistémica y el concepto de complejidad en la empresa	20
4.6 Modelo de intervención en Consultoría Sistémica	22
4.6.1 Búsqueda de equilibrio y correlación operativa entre Estrategia – Procesos – Talento Humano	22
4.6.2 El Balance Scorecard como referente teórico – metodológico	25
4.6.3 El papel del consultor	28
4.7 El Modelo de intervención ampliado.	31
4.7.1 Integración de los modelos: Basco y Pérez Rodriguez y Eguia Dibildox.	31
4.7.2 El modelo en diálogo con el BSC	32
5. Metodología de intervención.	35
5.1 Diagnóstico de la situación de intervención.	35
5.2 Definición del plan de intervención	47
5.3 Resultados de la intervención.	57
6. Conclusiones y recomendaciones	83
Bibliografía	87
Anexos	88

1. Planteamiento del Problema

El presente trabajo recupera la experiencia de intervención en una mediana empresa familiar del estado de Jalisco, desde el diagnóstico inicial realizado en la organización así como el proceso de planeación estratégica que se llevó a cabo con el equipo directivo de la empresa, y en específico sistematiza el proyecto de intervención para reelaborar y poner en marcha la estructura organizacional que permitiera que efectivamente la planeación estratégica, derivada del proyecto de consultoría, pudiera llevarse a cabo.

Por motivos de confidencialidad, la empresa en la que se desarrolla el proyecto, será llamada “Promotora de Entretenimiento Z” y los nombres de sus protagonistas también serán cambiados para efecto de salvaguardar la identidad de los dueños y colaboradores de la organización.

“Promotora de Entretenimiento Z” es una mediana empresa familiar tapatía dedicada a la fabricación, importación y comercialización de máquinas de entretenimiento infantil (videojuegos, montables, bocinas para rocolas, etc.) así como la operación de locales de entretenimiento familiar. Sus inicios se remontan a principios de la década de los 80’s, cuando Don Marco del Castillo, su dueño y fundador, comenzó con la renta por hora de unas cuantas consolas de video en el local en el que vendía bolitas de acrilán a los niños de la colonia que acompañaban a sus mamás a proveerse de material para sus tejidos. Pronto don Marco se dio cuenta de la oportunidad de negocio que esta inclusión de entretenimiento infantil representaba, así que cerró el negocio de bolitas de acrilán y se enfocó totalmente al negocio del video juego.

Don Marco corrió muchos riesgos, y sin tener mayor preparación que la secundaria, y sin hablar el inglés, se aventuró a traer mercancías de Estados Unidos y el Oriente, para tenerla en sus propios puntos de operación, pero también para venderla a otros operadores que estaban en búsqueda de novedades, aprendió a construir el negocio a partir del ensayo y el error; más con una habilidad impresionante para establecer excelentes relaciones comerciales. Con la inquietud y visión que lo caracteriza, entendió que producir su propia mercancía podía constituir una gran oportunidad, así es que se dio a la tarea de elaborar sus propios montables y galopines, con lo que enseñó a sus dos hijos el valor del trabajo, pues las primeras muestras (no muy bonitas por cierto), se las entregó para que ellos se hicieran cargo de rutas operativas, en las cuales ellos, siendo unos muchachos de preparatoria tenían que negociar con los tenderos para colocar un montable fuera de la tienda y establecer el porcentaje de ganancia para ellos y el tendero. Tanto Gael, como Andrés, (los hijos de Marco), cuentan como siempre estaban llenos de “morralla” y nunca le pidieron un centavo a su papá para sus gastos.

Gael y Andrés, hicieron estudios universitarios y aprendieron el inglés, y al mismo tiempo se formaron como empresarios en las entrañas del negocio familiar. Con el paso del tiempo, y habiendo atravesado Don Marco por serios problemas de salud, hacer aproximadamente 5 o 6 años, delega, en cierto modo, la dirección del negocio. Gael al frente de la producción, importación y comercialización y Andrés al mando de la operación de los locales y las rutas.

El negocio creció y de ser un pequeño local que comenzó operaciones en el centro de uno de los municipios aledaños a Guadalajara, con 10 personas, ahora es una empresa que opera con 200 empleados, entre planta, comercializadora y locales.

Con el paso de las décadas, no sólo las condiciones internas del negocio cambiaron, también lo hizo el mercado, y aunque durante muchos años se mantuvieron como líderes en la industria a nivel regional, las innovaciones tecnológicas a nivel global hicieron más fácil el acceso de consolas de videojuego en los hogares, lo que comenzó a derivar en bajas en los volúmenes de venta por parte de la comercializadora, y a acumular inventarios obsoletos, aunque la comercializadora ha encontrado otros productos, como “in and outs” y otras novedades de entretenimiento que han permitido su permanencia.

No sólo la comercialización se complejizó, también lo hizo la administración, la contabilidad, y otras áreas del negocio; más se llegó a un momento en que no se tenía noción real de si verdaderamente se ganaba o se perdía.

No obstante, aunque Don Marco ha dejado la dirección general del negocio, sigue tomando decisiones importantes, sobre todo las concernientes a la unidad de ventas de máquinas a negocios y comercios. Y es de suma importancia decir que su voz y voto tiene mucho peso en la operación del área y en lo que los empleados dejan o no de hacer.

Ante toda esta complejidad, Gael, sobre todo, había estado *buscando apoyo externo para “poner orden” en la organización* y fue así como contactó con el grupo consultor del cual formo parte.

Lo anterior responde a la premisa principal con la que se ha abordado esta parte del proceso de consultoría: *“La estructura sigue a la estrategia.”*¹

De tal forma que primero se explicitará lo realizado y obtenido en lo correspondiente a la elaboración de la estrategia de la empresa y posteriormente se especificará lo ejecutado y conseguido en la reestructura organizacional.

¹ Chandler (1962). Citado por FERNANDEZ Ríos Manuel, et. al. “Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. En Psicothema. Vol 13,mo 1. Pp 29-39. 2001

2. Justificación

Tras varias reuniones entre el grupo consultor y la familia para delimitar sus expectativas y obtener el compromiso de ésta para comenzar un proceso de intervención a uno o dos años, el grupo consultor realizó un diagnóstico inicial, el cual será especificado con detalle en el apartado 5.1 de este documento. El diagnóstico revisó 5 dimensiones de la organización: la gestión, las finanzas, el mercado, los procesos, los recursos humanos. A manera de resumen se enuncian los principales hallazgos del equipo consultor que llevaron a plantear la necesidad de una intervención a nivel sistémico, donde la reestructura organizacional encontraba una de sus mayores razones de aplicabilidad.

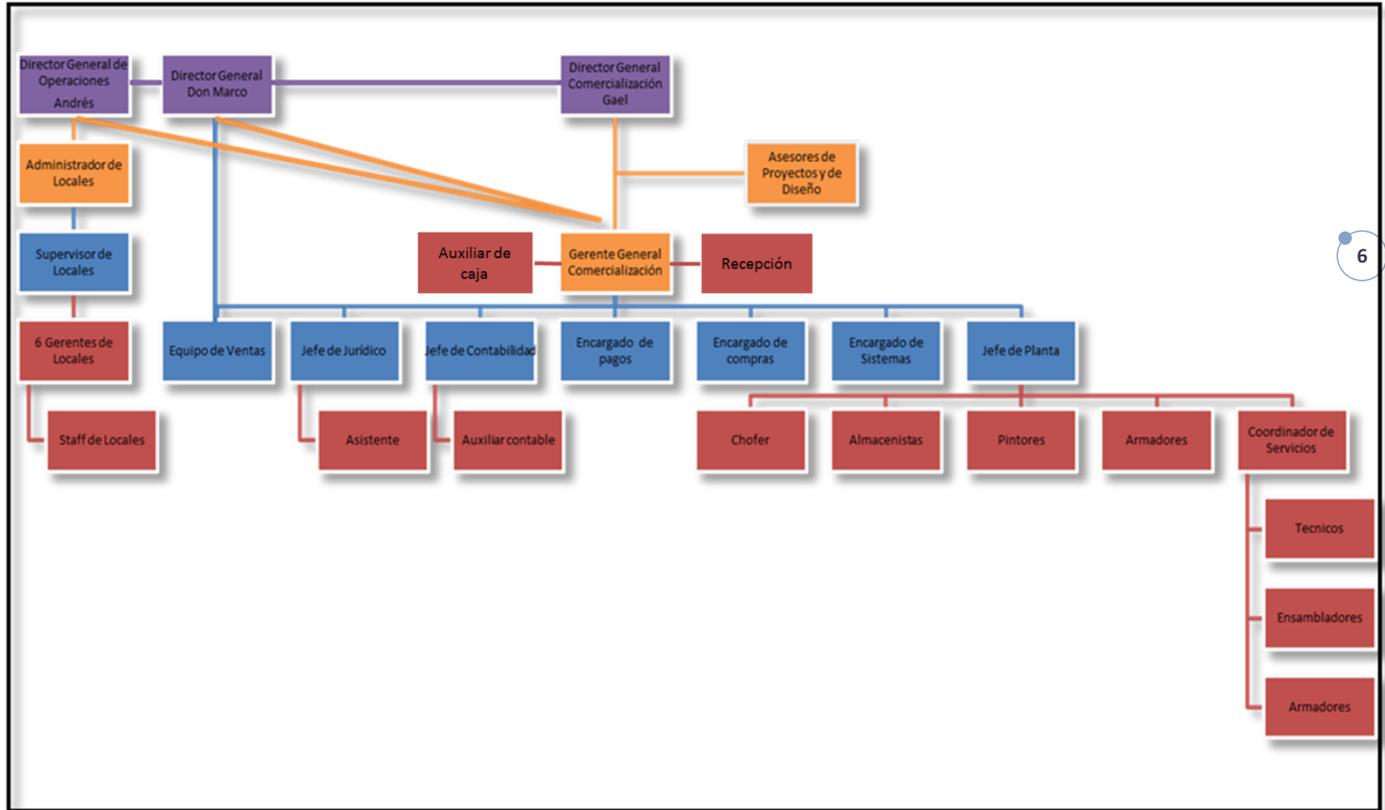
La Gestión de la empresa:

Como primer punto se encontró que no existía una planeación estratégica formal del negocio que proporcionara una dirección unificada a la organización. Aparentemente, la directiva no tenía una visión clara y conjunta sobre el futuro de la empresa ante los cambios internos y externos del entorno, cada miembro del equipo directivo manifestaba visiones diferentes del negocio lo que originaba incertidumbre en el resto de los miembros de la organización quienes no sabían a ciencia cierta lo que se esperaba de su desempeño. Según los empleados la toma de decisiones era centralizada y no alineada a objetivos organizacionales y que la aplicación de políticas y controles se daba a discrecionalidad y sin seguimiento y continuidad a los proyectos y políticas que se emprendían. Algunos comentarios al respecto aludían a la falta de equidad entre dirección y empleados en cuanto a tiempos de trabajo, reconocimiento y retribución económica.

Había la percepción generalizada, tanto en directivos como empleados, de que el manejo del liderazgo y del poder había generado que éstos últimos se alinearan y acomodaran a las condiciones y criterios que más les convenían, lo que se traducía en una disminución de cooperación y trabajo en equipo.

Se pudo observar una separación orgánica y funcional entre las divisiones de negocio (comercializadora y locales) que respondía más a un criterio de estabilidad y evasión de problemas de índole familiar que de fortalecimiento de la visión de negocio.

El propio organigrama que se tenía en ese momento era la representación real de buena parte de lo arriba mencionado: poder centralizado en pocas personas y poca claridad de las líneas de mando.



Fuente: Organigrama Original de “Promotora de Entretenimiento Z”
 Antes de comenzar con el proceso de consultoría

Las Finanzas:

Existía entre los miembros de la organización la idea común (no evidenciada en estados financieros) de que los ingresos habían bajado considerablemente en cuanto a volumen. Algunos aludían la baja de ventas a la pérdida de clientes que algunos atribuían a los cambios de los procesos para su atención, tras el crecimiento. Lo que generó en algunos de los directivos y empleados la creencia de que la empresa mantenía una mala posición financiera, principalmente porque se mencionaban, problemas de liquidez. Esta situación, aunado a la salida de gente en puestos clave, daba la sensación en algunos de que la empresa estaba “mal” desde el punto de vista económico. No obstante, personas más allegadas al manejo del dinero, aseveraban que ésta estaba sana, por ejemplo no tenía pasivo de largo plazo y además se contaba con un inventario valuado en alrededor de \$11 mdp. Si bien, había algunos signos de sanidad financiera, la falta de liquidez impactaba en otros procesos, como los de compras que solían verse afectados por no tener disposición oportuna de recursos para realizar compras que se consideraban necesarias o de oportunidad.

Por otro lado, los estados financieros no reflejaban la realidad de la empresa, ya que la información estaba incompleta y no se tenían criterios consensados del orden que debían mantener. Los formatos de procesamiento de información financiera y la complejidad de manejo

de cuentas de diversas empresas y unidades de negocio complicaban el análisis y la posibilidad de tener información clara y confiable para la toma de decisiones.

El Mercado

Aun cuando la empresa tenía la fama de ser líder en el mercado de máquinas de videojuego en la región, había estado enfrentando serias amenazas en el mercado, como la llegada de productos de diversión de adquisición casera, cambios de tendencias y el crecimiento de competidores, incluso surgidos del mismo semillero. Lo cual había cambiado el panorama de la venta de la división de comercialización. Ello aunado a la falta de una estrategia comercial integrada entre divisiones del negocio. Algunos miembros del área de ventas veían su operación comercial más como el resultado de “corazonadas” por parte de la directiva, que por el fruto de un estudio claro de lo que demandaba el mercado o de la cartera de clientes que en ese momento se tenía. Por ejemplo, Se habían incluido en el portafolio de productos nuevos artículos bajo el criterio de la novedad (temporada o *in&outs*), cuestión que había provocado en algunos miembros del equipo de ventas la sensación de falta de especialización por parte de la empresa a diferencia de cómo era antes y finalmente esta práctica terminaba por afectar el manejo de inventarios.

Los procesos:

La empresa había comenzado acciones para la sistematización de los procesos y políticas de operación interna de algunas áreas, no obstante parte del personal aún estaba tratando de adecuarse a trabajar con ello. Aparecían quejas entre unas y otras áreas que evidenciaban la falta de articulación entre ellas. Esto, aparentemente, abonaba a la sensación de “falta de trabajo en equipo”; y aun cuando la mayoría de los miembros de la organización expresaban una disposición favorable hacia la tarea de optimizar los procesos, había resistencia en los modos de hacerlo, pues se tenía la impresión de que habían sido impuestos y no comunicados pertinentemente, puesto que no se había tomado en cuenta su opinión o necesidades de los involucrados (incluso los clientes). Algunos miembros con mayor antigüedad llegaron incluso a manifestar que esta falta de reciprocidad los llevaba a sentirse relegados como personas ante un enfoque de sólo eficiencia.

Por otra parte, a pesar de que se había instalado un nuevo sistema de TI para la gestión de información (*Adminpaq*), faltaba trabajo de unificación de criterios de captura y análisis para que su normalización y procesamiento fuera certero, confiable y oportuno para la toma de decisiones.

Los recursos humanos:

A pesar de contar con una documentación básica de la estructura de RRHH (descripciones de puestos operativos y organigrama) había confusión por parte de los miembros de la organización acerca de los roles que desempeñaban los directivos; de estos puestos no había descripciones, no estaban claramente delimitadas sus líneas de mando y sus ámbitos de responsabilidad y autoridad.

Además se comentaba que había una comunicación inadecuada en el equipo directivo y hacia la organización: Las unidades de negocio se administraban de manera independiente, sin que

existiera comunicación acerca del estado de cada uno. No existían reuniones formales para la revisión del negocio. No había canales formales de comunicación consensados para ello.

Por otro lado, había una fuerte demanda por parte de la gente de tener retroalimentación y reconocimiento a su trabajo. Se detectaba que las fuentes de motivación y reconocimiento de la gente variaban en función de su antigüedad, edad, formación y necesidades personales.

No existía un sistema de evaluación del desempeño formal y unificado en todas las áreas de la empresa. Tampoco había un trabajo que fortaleciera la formación y desarrollo de los miembros de la organización (capacitación formal, planes de desarrollo y carrera), Aun cuando existía el ánimo y expectativa por parte del empleado de crecer junto con ella. Parecía que los procesos de reclutamiento y selección de puestos clave no eran sistemáticos y basados en un procedimiento que buscara reducir el riesgo de deserción y aumentara la probabilidad de la adecuada articulación empleado y empresa (competencias, necesidades y cultura de la organización).

Por último, varios empleados a todos los niveles, manifestaban la sensación de no ser considerados en la toma de decisiones que de alguna forma les incumbía o terminaba por afectarles, incluso que una vez tomada la decisión no se les comunicaba pertinentemente. Esto terminaba por ser interpretado por algunos como una agresión o falta de trato digno. En este mismo sentido, la práctica de expresar el enojo a gritos, por parte de algunos miembros de la organización, también era considerada como agresión.

Toda esta panorámica en su conjunto fue la que dio pie a que la directiva de la empresa acordara junto con el grupo consultor el proceso de intervención, el cual tendría como columna vertebral la especificación de su plan estratégico, y del cual se desprenderían los proyectos que fueran necesarios para incrementar su nivel de institucionalización, ya fuera a nivel orgánico y de gestión, de manejo financiero, de enfoque hacia el mercado, de consolidación de procesos o de fortalecimiento del recurso humano.

3. Objetivos del Proyecto

El proceso de consultoría hasta ahora mencionado se basó en una intervención de tipo sistémico, que tras especificar el planteamiento estratégico de la empresa, atendió a varios aspectos encontrados en el diagnóstico y abordó distintas necesidades de la misma; por lo que de ella se derivaron diferentes proyectos de diversa índole relacionados tanto con el manejo de la información financiera, como estrategias de mercado, articulación de procesos y formas de gestionar la organización.

No obstante para los fines que persigue este trabajo recepcional, los objetivos que a continuación se explicitan son aquellos que corresponden específicamente al Proyecto de Reorganización Estructural, retomando también los objetivos relativos a la estructuración del Plan Estratégico.

1. Establecer acuerdos al interior de la familia sobre su forma de gestionar la empresa, de visualizar las unidades de negocio de la misma y de establecer los límites de poder de cada uno de los miembros e integrar y sensibilizar al equipo gerencial para que pudieran trabajar colaborativamente en la definición del rumbo hacia 2016.
2. Construir de manera participativa y colegiada el Plan Estratégico de la organización, de forma tal que fuera conocido y compartido por sus miembros :
 - a. Visión,
 - b. Propuesta de valor,
 - c. Mapa Estratégico
 - d. Objetivos estratégicos.
3. Reestructurar la organización en función del Plan estratégico:
 - a. Definir el puesto de dirección general.
 - b. Integrar un consejo directivo.
 - c. Cambiar el organigrama y definir las áreas de gerencias, así como los puestos gerenciales y sus funciones.
 - d. Contratar a los gerentes que hiciesen falta en caso de que no hubiera miembros de la organización que pudieran ocupar esas posiciones y establecer sus planes de inducción; y a través de ello especificar un proceso de reclutamiento y selección para puestos clave más eficiente y pertinente.

4. Marco Teórico del Moelo de Intervención

4.1 Empresas Familiares y Pymes

Al hablar de la *empresa familiar* es preciso comenzar con una serie de especificaciones que resultan necesarias para entender su problemática. La primera de estas distinciones es su conceptualización, puesto que resulta común que por empresa familiar se piense en una PYME (pequeña y mediana empresa), ya que en muchos de los casos al frente de ellas se encuentran sus dueños como directivos o administradores principales; más las empresas familiares pueden ser organizaciones de diferente índole y tamaño y se les puede encontrar en prácticamente cualquier tipo de industria o sector: “no todas las pymes son empresas familiares, ni todas las empresas familiares son pequeñas y medianas”². No obstante para fines del presente trabajo el interés se centra en las empresas de pequeño y mediano tamaño del sector de comercialización y servicios que presenten los componentes que caracterizan a la denominada “empresa familiar”.

La estratificación de las PYME se encuentra regulada por la siguiente tabla:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Quizá una de los rasgos más notables de este tipo de negocios, incluso por el que a muchos empleados resulta discutible y cuestionable su gestión, es que al ser empresas propiedad y dirigidas por familias, los intereses y valores de éstas influyen en la toma de decisiones.³ En ocasiones estas decisiones incurren en lo que García-Tenorio y Sánchez describen como *Trampas familiares*:

- “1) Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir.
- 2) Confundir los flujos económicos.
- 3) Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales.
- 4) Retrasar innecesariamente la sucesión.

² PARDO, Alesia y Leopoldo Martínez. *LAS MÚLTIPLES CARAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. En Debates IESA, abr-jun2006, Vol. 11, p35.

³ GARCÍA-TENORIO Ronda, Jesús, et al. *AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EL RETO DE EMPRENDER EN LA EMPRESA FAMILIAR*. En Partida Doble, Jul2009, Vol. 20 , p70.

5) Sentirse inmunizados a los anteriores problemas.”⁴

En ocasiones, dichas trampas trascienden a escenarios que complejizan más su realidad, por ejemplo, el miedo a destruir la riqueza de la familia produce que muchas empresas familiares mantengan una actitud conservadora y se muestran reacias a asumir riesgos relacionados con el espíritu emprendedor. Por mucho tiempo, en su gestión, operación y oferta al mercado, priva aquello que saben hacer, lo que se convierte en una debilidad estratégica ante los cambios vertiginosos del entorno que favorecen la innovación y el desarrollo de nuevos productos.⁵

“Las posibilidades de que el propietario y sus aliados ostenten el control de la empresa puede llevar a que la organización experimente la denominada “simplicidad estratégica”, en donde las rutinas del pasado que funcionaban correctamente se emplean una y otra vez, sin importar los nuevos retos estratégicos que debe afrontar la empresa familiar. El problema no radica sólo en la simplicidad estratégica, sino en sus consecuencias: la empresa familiar actúa de forma predecible y es vulnerable a los ataques de rivales más innovadores y agresivos; se abusa de habilidades existentes y se limita la experimentación con nuevas habilidades; se limita la posibilidad para explorar nuevas ideas innovadoras o aceptar riesgos asociados a la aventura empresarial en mercados diversos. En definitiva, el conservadurismo llevado a la exageración puede minar el éxito a largo plazo, erosionando la posición competitiva”⁶

Otros aspectos con los que pueden llegar a identificarse son⁷:

- La débil existencia de controles formales, no suelen ser abundantes las normas y procedimientos ni la especialización de los puestos, lo que las convierte en estructuras sumamente flexibles.
- Su estructura organizacional y de gestión está permeada por miembros de la familia, dado el afán por mantener el control del negocio y ello provoca una constante tensión entre la mencionada flexibilidad y el control. Es frecuente que se empleen en puestos directivos a miembros de la familia por este afán de control, más nada garantiza que por ser miembro de la familia, el directivo posea las cualificaciones profesionales necesarias para gestionar adecuadamente.
- Se pueden presentar liderazgos de carácter monárquico: esto quiere decir, líderes que llevan mucho tiempo en la dirección con tendencia a no delegar y con dificultad para desarrollar a otros directivos.
- Presentan inconvenientes para atraer y retener directivos profesionales competentes, en parte, por la aparente imposibilidad de poder desarrollar una carrera profesional si los puestos directivos y de alto nivel jerárquico están ocupados por miembros de la familia.
- El manejo de información clave también puede llegar a presentar encrucijadas: en algunos casos la dependencia en la forma de pensar del empresario y su familia puede derivar en

⁴ Idem

⁵ Cfr. Ibid. P 71

⁶ Ibid. p.72

⁷ Cfr. Ibid. p. 70 a 73

una dirección que resuelve sin considerar información clave del mercado y el entorno para aprovechar las oportunidades potenciales en sus industrias.

- Finalmente, también muestran dificultad para establecer alianzas estratégicas financieras, tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas, u organismos.

En este último aspecto “investigaciones realizadas por Bancomext sostienen que dos de los principales problemas que enfrenta la credibilidad de una Pyme están en la "excesiva centralización en la toma de decisiones y el simple hecho que sea un negocio familiar".... “la opinión generalizada en muchos proveedores e instituciones financieras es que los negocios familiares "suelen manejarse como feudos personales, con una visión cerrada y renuencia a aceptar patrones modernos de organización y operación, comportamientos que resultan inexplicables para los accionistas externos, y frecuentes distracciones de lo que debería ser el foco del negocio debido a riñas intrafamiliares".”⁸

Ante toda esta urdimbre de complicaciones cabría preguntarse **¿Por qué entonces, atender a esta realidad empresarial que resulta tan conflictiva? ¿Por qué resulta importante la pyme familiar?**

La respuesta radica en que la empresa familiar promedio, cuyo tamaño es generalmente inferior a los corporativos trasnacionales, son una fuente importante de empleo local, lo que las convierte en la actualidad en proveedoras activas y sustanciales de desarrollo económico y social en las regiones desarrolladas, y permiten también mantener los niveles de generación de riqueza, en las zonas en vías de desarrollo, por lo que son un elemento crucial del tejido industrial y comercial.⁹

“De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 73% del empleo en el país.”¹⁰

No obstante su impacto y aporte económico, existe una mortalidad del 70% del paso de primera a segunda generación, y de un 85% de la segunda a la tercera¹¹, lo que pone en riesgo la empleabilidad y el desarrollo de las regiones y sectores a los que benefician.

Ahora bien, como en todo escenario, siempre hay dos caras de la moneda y no todo es complicación para la pyme familiar, existen negocios familiares, que aún a pesar de operar contra los “cánones de la adecuada administración” son empresas exitosas¹², en parte ello se lo deben a cuestiones tales como que:

- El nombre y buena reputación de la familia está en juego, durante las transacciones comerciales, por lo que estas empresas gozan de una trayectoria de confianza construida

⁸ SÁNCHEZ, Marissa *CÓMO CONVERTIR UNA EMPRESA FAMILIAR EN UN NEGOCIO PROFESIONAL, RENTABLE Y DIGNO DE CRÉDITO*. En Entrepreneur Mexico, jul2007, Vol. 15, p 54

⁹ Cfr. BASCO, Rodrigo Juan Tadeo y Pérez Rodríguez, María José. *COMPORTAMIENTOS EN LA DIRECCIÓN Y GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA PROFESIONALIZACIÓN COMO GARANTÍA DE CONTINUIDAD*. Ed. Universidad Complutense de Madrid. España. 2008. p31.

¹⁰ http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=87:cobertura&catid=35:herramientas&Itemid=202

¹¹ Cfr. Op cit. GARCÍA-TENORIO et. Al.

¹² Cfr. Op cit. BASCO y Perez Rodriguez.

por el esfuerzo de sus antecesores. Incluso “La salida del fundador o gestor familiar o, a veces, simplemente la salida de este por reestructuraciones internas del accionariado, tiene un impacto en el valor de la empresa”¹³.

- El cambio generacional puede significar nuevas oportunidades de creación de valor y regeneración la compañía.
- Las empresas familiares pueden disponer de alternativas notables en tanto se preocupen por ofrecer productos y servicios que se diferencien por sus atributos únicos o por determinada calidad dentro del mercado. De este modo, el rendimiento sobre la inversión de una empresa que enfocada a nichos específicos, con productos diferenciados, es enorme en comparación con las empresas que se basan su ventaja competitiva en altos volúmenes de producción.

Además, según Sanchez “existen técnicas y procedimientos administrativos que permiten aliviar los conflictos familiares al interior de una empresa para encaminarla al éxito y al crecimiento sostenido.”¹⁴ Nótese que se habla de “aliviar” y no de erradicar o eliminar; resultaría una visión simplista o ingenua pretender que los conflictos provenientes de las relaciones de los miembros de la familia pudieran desaparecer con base en metodologías administrativas, sí en ocasiones ni siquiera al interior del seno familiar estas son posibles de siquiera disminuir. Además la interacción de su participación se da en diferentes sistemas (labora – familiar) y en donde representan diferentes roles. Por ello, institucionalizar una empresa familiar no es tarea sencilla.

Estas técnicas y procedimientos administrativos están enfocados a *profesionalizar la empresa*, lo que significa la configuración de un sistema que permite una administración más transparente y objetiva para la toma de decisiones¹⁵. En este tenor una empresa familiar será más o menos profesional en tanto sus prácticas sean o no parecidas a las de aquellas empresas que no son consideradas familiares.

"Si una empresa familiar quiere ser tomada en serio, presentarse como eficiente y obtener fácilmente un crédito, tiene que formar un Gobierno Corporativo", precisa Rafael Gómez Eng, presidente del Instituto del Comité de Auditoría de KPMG México. "Sin reglas claras sobre cómo administrar una empresa, la sobrevivencia es dramáticamente difícil"... "Cuando una institución financiera reconoce la buena administración de una empresa, ésta puede bajar hasta dos puntos sus costos de financiamiento. Y para una mediana o pequeña empresa la reducción es mayor: hasta seis o siete puntos".¹⁶

Según Basco y Pérez Rodríguez “la profesionalización de la empresa familiar parece encontrar respuesta en tres elementos:

- 1) las estrategias,
- 2) las estructuras y

¹³ (sin autor). LA VALORACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS CLAVE A CONSIDERAR. En Estrategia Financiera, 2010, Vol. 25, p36.

¹⁴ Op cit. SANCHEZ. p.54

¹⁵ Cfr. Íbid. p. 55

¹⁶ Ibid. p. 54

3) las prácticas.

Estos tres elementos se modifican o deben modificarse, por diferentes motivos:

- a) por el paso del tiempo, que origina cambios cualitativos y cuantitativos en la empresa y la familia (conflicto y tamaño),
- b) por la complejidad de las emociones y relaciones, cuando no se encuentran estructuradas en patrones previamente definidos, provocando inestabilidad en el sistema y en los resultados de la empresa,
- c) por considerar que los descendientes no son los mejores administradores para continuar el ciclo de la empresa familiar, y
- d) por la dualidad de los objetivos que persiguen, impidiendo la maximización de los resultados económicos.”¹⁷

Estos mismo autores, al hacer alusión a Leach, comentan que cuando el creador de la empresa ya no puede administrar la empresa eficientemente, se ha llegado al punto en el cual la profesionalización es necesaria; ello producto dos variables principalmente: el tamaño del negocio que cambia las condiciones y reglas del juego entre la empresa y la familia; y la visión de expansión por parte de los dueños. Por lo tanto el tiempo no es un factor decisivo, sino la voluntad de los administradores por especificar las estrategias acordes a los planes de crecimiento, y las mejoras a la gestión de la organización.¹⁸

4.2 El concepto de Innovación Organizativa

Para explicitar uno de los puntos de vista desde donde se abordará el presente trabajo se utilizará el concepto de innovación como eje conductor del planteamiento.

Así pues, contrario a la imagen del científico encerrado en su laboratorio ensayando el nuevo invento del siglo, el concepto de innovación empresarial cobra un alcance diferente sí se entiende por ésta no sólo la innovación tecnológica, sino la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”¹⁹

Esta concepción más amplia de innovación abre las puertas a la incursión en las empresas de distintas prácticas y propuestas que permitan la captación y/o generación de nuevo valor para los clientes y por ende para la empresa misma.²⁰

Resulta entonces que existen cuatro formas diferentes de innovar: en el producto, en los procesos, en la mercadotecnia o en las formas organizativas; y para efectos del proyecto: es la cuarta forma de innovación, la organizativa, la que en este escrito más interesa.

¹⁷ Op cit. BASCO y Pérez Rodriguez. p.86.

¹⁸ Cfr. Ibid. p. 83.

¹⁹ Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat. 2005. p.55

²⁰ Cfr. Sawhney, Mohanbir. Et al. Las doce formas de innovar para las Empresas. En e- Deusto. 2007.p2.

En el Manual de Oslo se define a las innovaciones organizativas como “la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Estos pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa”.²¹

La hipótesis es que en el momento en que la empresa logra delimitar y poner en juego su plan estratégico, para poder lograrlo, forzosamente tiene que incluir en sus formas organizativas nuevas maneras de relación e interacción entre las personas, las áreas, las funciones y las prácticas.

“Es la forma en la que una empresa se estructura y estructura también sus asociaciones y las funciones y responsabilidades de sus empleados. La innovación organizativa muchas veces supone el replanteamiento del ámbito de aplicación de las actividades de la empresa, así como la redefinición de las funciones, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negocio y personas”.²²

Por ejemplo, en el caso de la empresa intervenida, a lo largo de este escrito será posible visualizar como tras el trazado de su plan estratégico, se requerirá de un nuevo organigrama en función de la identificación de unidades de negocio específicas; en ese organigrama comenzarán a aparecer figuras estructurales y funcionales, con las cuales antes no se contaba, como lo es un consejo consultivo, un director general, un gerente de ventas, un gerente de recursos humanos y un gerente de operaciones; cada uno al frente de las gerencias correspondientes. La aparición de una gerencia de recursos humanos, de hecho, será el resultado de la comprensión, por parte de los miembros de la empresa y su directiva, de una serie de requerimientos formativos y de desarrollo del talento humano para poder conseguir los objetivos de mercado y financieros que se buscan en el plan estratégico.

Así mismo, el dar seguimiento a la estrategia especificada en objetivos, indicadores y metas por medio de un tablero de mando, requerirá que los gerentes (nuevos y anteriores) y la dirección general aprendan a dialogar, analizar, acordar y articular sus acciones en pro de objetivos comunes. Lo que demanda de reuniones gerenciales y su conducción alrededor del seguimiento a sus tableros, práctica que no era antes ejercida en la empresa y que ahora demandar de su ejercicio y de aprender a hacerlo. Con este tipo de prácticas, lo que se busca es lo que el Manual de Oslo enuncia como que “los impactos de la innovación sobre los resultados de las empresas van desde los efectos sobre las ventas y la cuota de mercado a la mejora de la productividad y la eficiencia”²³, y eso involucra a toda la organización y precisa de una visión y operación sistémica por parte de la dirección y su primer cuadro.

En este aspecto es necesario aclarar que la delimitación del planteamiento estratégico no es la innovación en sí misma, sino el cúmulo de actividades innovadoras que se han tenido que echar a andar para su consecución. El mismo Manual de Oslo lo especifica: “En sí, la formulación de estrategias de gestión no es tampoco una innovación organizativa. No obstante, los cambios organizativos introducidos en respuesta a una nueva estrategia de gestión constituyen una innovación si representan la primera introducción de un nuevo método organizativo en las

²¹ Manual de Oslo. Op cit. p.23

²² Sawhney, Mohanbir. Et al. Op cit. p5.

²³ Manual de Oslo. Op cit. p.63

prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”²⁴ Y dice también: “Lo que una innovación de organización de otros cambios organizativos en el seno de una empresa es la introducción de un método organizativo...que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección”.²⁵

Por lo anterior, se puede considerar que el tema planteado integra los principios hasta aquí expuestos sobre innovación organizativa y puede representar un aporte a los modelos de gestión y/o consultoría empresarial que pretenden impulsar la productividad, la competitividad y la innovación en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, así como en el estudio del fenómeno de la empresa familiar.

4.3 Planteamiento Estratégico

Para algunos empresarios, según la experiencia de algunos consultores²⁶, entrar a cuestiones de planeación estratégica, cuando piden apoyo para mejorar las anomalías de sus organizaciones, no es un aspecto relevante, de hecho dedicar tiempo para la delimitación de su misión, visión, etc, es mero protocolo.

No obstante, Hernik Andersen, Ian Cobbold y Gavin Lawrie²⁷, llegan a especificar que uno de los inconvenientes más serios que presentan, sobre todo las pequeñas y medianas empresas es la carencia o poca claridad en cuanto a su planteamiento estratégico; estos autores afirman que se ha demostrado que el desempeño de una organización está fuertemente ligado a la aproximación que la organización posea con su planeación estratégica, y que tal principio aplica tanto para las grandes como para las pequeñas organizaciones.

Otros autores, por su parte, como Peter Jennings, apuntan a identificar como causa principal del malogro de pequeñas y medianas empresas la ausencia de atención por parte de la alta dirección en cuestiones de índole estratégica y que, el progreso en asuntos estratégicos pueden ayudar al desarrollo de estructuras gerenciales más complejas como medio de impulso hacia la mejora de las organizaciones.

¿Qué es entonces el planteamiento estratégico? Por un lado Porter afirma que la empresa obtiene su ventaja competitiva mediante la diferenciación ya sea por precio o por el valor entregado al cliente; ambas formas de diferenciación son el producto de la alineación de múltiples acciones en la empresa para lograr la diferenciación, a esta conexión entre diferenciación y actividades para su logro le llama Porter estrategia.

²⁴ Idem.

²⁵ Idem.

²⁶ Eguia Dibilidox,

²⁷ Ibid.

Este concepto de estrategia de Porter, y el concepto de Disciplina de Treacy y Wiersema son muy similares²⁸. Treacy y Wiersema llaman disciplina a aquello que hace que los planes y decisiones de empresa afecten a toda la organización en todos sus niveles, desde sus cualidades hasta su cultura. Hay entonces tres disciplinas diferentes: excelencia operativo que lleva a dar los mejores precios con el mínimo de molestia; el liderazgo en producto que consiste en centrar todos los esfuerzos hacia la innovación; y la Intimidad con el cliente que implica el conocer sus necesidades únicas y mantener una relación de cercanía con éste.

De esta manera, la propuesta de valor de un negocio exitoso, es la promesa que el negocio o la marca hace al cliente y que verdaderamente lo impacta porque le resuelve un problema que antes nadie le había resuelto o lo resuelve de tal forma que está dispuesto a pagar por él y a preferirlo por encima de otros. Para ello el empresario, tiene que dejar de “verse el ombligo” y voltear al entorno para detectar la oportunidad que le haga cambiar su propio juego hacia el juego que precisa el mercado.

Ruelas - Gossi y Sull²⁹ nombraron como “orquesta estratégica” a la coordinación y alineación dinámica de procesos y capacidades que requiere la organización para hacer posible su estrategia, más dicha orquestación es una búsqueda de equilibrio entre la eficiencia operativa y el sistema (interno y externo) de la empresa en su conjunto, en un permanente estado de flujo; a este equilibrio se le considera una ventaja competitiva que no es fácil imitar.

La clave, al parecer se encuentra en el pensamiento crítico y ético de quienes dirigen la organización, y que están abiertos a entender que la respuesta a las diferentes interrogantes que plantean los constantes retos del negocio no se responden con: si o no, todo o nada, claro u obscuro, sino que hay una serie de opciones ante las cuales tienen que encaminar sus decisiones siendo congruente con sus principios: un producto o servicio de calidad, la gente como principal motor, cuidar inteligentemente lo que se tiene a través del uso de la información, y tener más para adaptarse o diseñar futuros y poder ser sustentables.

La estrategia debiera ser la base de la competencia entre empresas³⁰, ya que ésta basada en la eficiencia operacional termina por ser desgastante y destructiva; por el contrario basada en la estrategia consiste en identificar las actividades de la organización que más valor entregan al cliente a un costo más bajo. Es elegir qué hacer con la intención de brindar al cliente un valor extraordinario.

La estrategia contempla la satisfacción del cliente y los accionistas de la empresa, pero también la satisfacción de los demás participantes de la organización, crecer y sobrevivir son los medios para alcanzar los fines del negocio. En este sentido la eficiencia operativa, basada en la perfección

²⁸ CFR. Rodríguez Beltrán Rúben. Reseña de “Otra convergencia de Treacy y Wiersema con Porter: la necesidad de ser fiel a la estrategia. Enero 2005

²⁹ RUELAS-GOSSI Alejandro y Sull Donald N “Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global”. Harvard Business Review América Latina. 2006. p. 4.

³⁰ CFR. RODRIGUEZ Beltrán Rubén. Ensayos y ejercicios para un curso de Finanzas. ITESO. Agosto 2009. P 187 a 194.

técnica, no es suficiente. La estrategia se basa en un pensamiento sistémico y dinámico y se focaliza en la atención de las necesidades de segmento de mercado específico.

Las finanzas, la mercadotecnia y las otras áreas y funciones de la empresa deben estar en conjunción armónica al servicio de la estrategia.

4.4 Gestión Participativa

Sí como se comentó párrafos arriba, “la estrategia contempla la satisfacción del cliente y los accionistas de la empresa, pero también la satisfacción de los demás participantes de la organización” y son los participantes de la organización quienes deben realizar los esfuerzos para coordinar las acciones que lleven a la satisfacción del cliente, pudiera resultar coherente pensar que la gestación de la estrategia y su gestión pueden ser fruto de un ejercicio de índole participativo.

Al respecto Marañón, Bauzá y Yero, comentan que:

“participar es comprometer, tanto mental, como emocionalmente a las personas y resulta en un compromiso más bien psicológico que físico. Es lograr que la persona se sienta en si misma comprometida con esa tarea u otras que están a su alcance. Es también motivar, es buscar que las personas obren según fuerzas internas en lugar de actuar por un procedimiento impuesto desde arriba, es aprovechar la capacidad creativa de los trabajadores como principal fuente de motivación en el camino hacia metas planteadas por ellos mismos. El compartir el proceso de dirección es una forma de motivación, pues cuando los colaboradores comparten responsabilidades actúan con un nuevo sentido ante los problemas y tratan de encontrar solos sus soluciones; a partir de que el directivo se haga consciente de que ser participativo, motiva, al fundamentar su gestión en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para que los miembros del grupo se reconozcan entre sí, preocupándose de la expresión socio emocional de cada uno para reducir las tensiones que puedan crear barreras; así como, interpretar las expectativas que tiene el grupo.”³¹

Siguiendo a estos autores, al hablar de dirección participativa lo que se busca es el empoderamiento de los equipos de trabajo en el orden de enfrentar la admisión y adecuación a los cambios, así como la adopción de su responsabilidad hacia la consecución de la solución de problemas. Para ello se requiere de tres componentes básicos: compromiso, contribución y responsabilidad mediante el intercambio de ideas y apreciación tanto de jefes como de

³¹ Marañón Rodríguez Enrique, Et al. La dirección participativa y las técnicas de dirección como sustento de la gestión empresarial (i): la dirección participativa como enfoque actual en la empresa socialista cubana. Innovación Tecnológica. 2009. Vol 14. Cuba. P. 5

colaboradores, utilización de la iniciativa y creatividad grupal y el aumento en la construcción de la relaciones de trabajo hacia la consecución de objetivos comunes.

La participación, como concepto relevante en el mundo del trabajo, tiene sus inicios hacia los principios del siglo XX, al tener como precursor a Elton Mayo y sus estudios en los cuales fue posible corroborar la relación directa que existe entre el aumento de la motivación de los colaboradores y su productividad en el momento en que se hace un reconocimiento explícito a su presencia y contribución en el logro de las metas perseguidas por la organización.³²

En este sentido, Becerra y Ogando, se cuestionan sí ¿Existe una única forma de participar los trabajadores en la toma de decisiones? o sí ¿Acaso su propio desempeño laboral no es ya una forma de participar? Con base en lo cual especifican cuatro formas diversas de participación, las cuales se diferencia entre sí por su nivel de implicación:

- “a) Información: La desigualdad informativa hace imposible la participación. Pudiera decirse que esta es la forma más elemental de participar y a la vez básica para lograr el compromiso que requiere la organización. Un trabajador desinformado es un trabajador sin posibilidades de participar activa y conscientemente en la toma de decisiones en su empresa. Al informar a los trabajadores se crea una premisa indispensable para la participación activa y consciente y es en sí misma una forma de participar.

- b) Consulta: La administración elabora y presenta una información, y escucha el parecer o punto de vista de los trabajadores; pero ella mantiene el poder de decisión. Por ejemplo, cuando se aplican medidas disciplinarias.

- c) Cooperación: Es una forma de participación de mayor complejidad que las anteriores. Presupone una labor de conjunto a un mismo nivel en el tratamiento del tema en cuestión, previo a la toma de decisión. Ambas partes se sientan en una mesa de diálogo y elaboran de conjunto, con la misma responsabilidad, el tema en cuestión. Por ejemplo, la elaboración de las reglas e indicadores que rigen la evaluación del desempeño de los trabajadores.

- d) Aprobación: Es la forma que requiere mayor implicación en la toma de decisiones. Parte de una presentación que hace la administración y aprueban los trabajadores en sus diferentes espacios. Requiere de un elevado nivel de información para que su participación sea activa y consciente. Por ejemplo, el desglose de las cifras de los planes anuales de

³² Cfr. BECERRA Alonso María Julia y Rómulo Ogando Ramon. “La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus empresas. Realidades y Regualaciones. En Ingeniería Industrial Vol 31. No. 3. 2010. P. 2

la entidad debe ser informado, discutido y aprobado por los trabajadores”³³

Estos autores contemplan entonces, que un tipo de administración y dirección participativa precisa, en el futuro de las empresas, de un enfoque sistémico, multidisciplinarios, participativo, proactivo y de proceso.

4.5 Visión sistémica y el concepto de complejidad en la empresa

La segunda Guerra Mundial dio oportunidad de identificar varios dilemas, y gracias a ello, los científicos de la época se dieron cuenta que dentro la visión mecanicista del mundo los dilemas a los que se enfrentaban no podían ser resueltos; dividir aquello que estudiaban no les permitía enfrentar los problemas que se les presentaban; fue entonces que consideraron que la interacción entre las partes de aquello que estudiaban le permitía tener mejores resultados, ello llevó a la interdisciplina en los equipos de trabajo e investigación.

Es en este punto donde surge la Era de los Sistemas, entendida como un conjunto de partes o elementos definido por uno o más atributos o funciones, en la que una parte del conjunto puede afectar el comportamiento o propiedades del todo y se encuentran interconectados de manera dependiente. Por tanto un sistema es un todo y no puede ser dividido en partes independientes, cuando el sistema se divide pierde parte de su esencia, pues esta está constituida de las partes que lo componen en su conjunto no por separado. A esto se le llama enfoque sistémico y emplea la síntesis y el análisis para su estudio, de manera complementaria; el análisis nos dice cómo funciona la estructura de las cosas y la síntesis permite entender cómo realizan su función. Ambas en conjunto permiten el conocimiento y comprensión de las cosas.

En este sentido, se puede decir que las organizaciones, como los seres humanos que las componen, tienen propósitos propios y por tanto también sus partes. El dilema con el que se enfrentan actualmente es que la mayoría de los administradores basan su gestión en el pensamiento del mecanicismo, y suponen que sí las partes de la organización funcionan bien por separado, también lo hará la organización. No obstante la organización es un sistema, y por tanto su comprensión y conocimiento requiere comprender que sus interacciones la afectan y estas interacciones son internas y externas.³⁴

Edgar Moran ha llevado estas ideas a un nivel mayor de análisis y comprensión, donde los conceptos de complejidad y transdisciplinabilidad, aun cuando se gestan en el campo de la sociología, trascienden al ente organizativo empresarial:

“Consideremos una organización tal como una empresa que se sitúe en un mercado. Produce objetos o servicios, cosas que se vuelven exteriores y entran en el universo del consumo. Limitarse a una visión hetero-productiva

³³ Ibid. p. 4

³⁴ Cfr. RODRIGUEZ Beltràn Ruben. “La realidad es una Unidad”.

de la empresa sería insuficiente, porque produciendo cosas y servicios, la empresa, al mismo tiempo, se auto-produce. Eso quiere decir que produce todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y su propia organización. Organizando la producción de objetos y de servicios, la empresa se auto-organiza, se auto-mantiene, si es necesario se auto-repara y, si las cosas van bien, se auto-desarrolla desarrollando su producción... La complejidad aparece en ese enunciado: se producen cosas y se auto-produce al mismo tiempo; el productor mismo es su propio producto... Esta comprensión de la complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales... La empresa, organismo viviente, se auto-organiza, y realiza su auto-producción. al mismo tiempo, realiza la auto-eco-organización y la auto-eco-producción. Este concepto complejo merece ser elucidado... Estamos frente a sistemas extremadamente complejos en los que la parte está en el todo y el todo está en la parte. Esto es válido para la empresa que tiene sus reglas de funcionamiento y, en cuyo interior, juegan las leyes de la sociedad en su totalidad... ¡Orden, desorden, programa, estrategia! La noción de estrategia se opone a la de programa. Un programa es una secuencia de acciones predeterminadas que debe funcionar en circunstancias que permitan el logro de los objetivos. Si las circunstancias exteriores no son favorables, el programa se detiene o falla. Como hemos visto, la estrategia elabora uno o varios escenarios posibles. Desde el comienzo se prepara, si sucede algo nuevo o inesperado, a integrarlo para modificar o enriquecer su acción... En efecto, en una administración no podemos decir que cada uno pueda volverse un estratega, en ese caso se lograría el más completo desorden. Pero, en general, evitamos plantear el problema de la rigidez y de las posibilidades de flexibilidad y de «adaptabilidad», lo que favorece las esclerosis del fenómeno burocrático... En el límite, una organización que no tuviera más que libertades, y muy poco orden, se desintegraría, a menos que hubiera como complemento de esa libertad, una solidaridad profunda entre sus miembros. La solidaridad vívida es lo único que permite el incremento de la complejidad. Finalmente, las redes informales, las resistencias a la colaboración, las autonomías, los desórdenes son ingredientes necesarios a la vitalidad de la empresas.³⁵

Desde el parámetro de la complejidad y el enfoque sistémico, la estrategia se convierte en un elemento de gestión flexible para la organización que busca dar respuesta a los diferentes niveles de articulación entre áreas y funciones, tanto endógenos y exógenos; y propicia con ello la adecuación a un entorno caracterizado en la actualidad, por los cambios vertiginosos en términos culturales y tecnológicos; así como la supervivencia y desarrollo mismo de la empresa.

³⁵ MORAN Edgar. "Introducción al Pensamiento complejo". Gedisa. Sexta edición. 2008 p. 119 a 135

4.6 Modelo de Intervención en Consultoría Sistémica

4.6.1 Búsqueda de equilibrio y correlación operativa entre Estrategia – Procesos – Equipo Humano

El sueño de toda empresa sería quizá el poder ante sí a los clientes con los brazos abiertos esperando que llegue quien les provea de productos y servicios.... Más en la actualidad, donde en casi todos los segmentos la oferta excede a la demanda, es eso, ¡un hermoso sueño!; la realidad es que cada empresa tiene que ganarse un lugar en el aprecio de los clientes.

Cientes que son los que poseen el recurso económico que están dispuestos a intercambiar con la empresa, sí su producto o servicio, lo valoran como equiparable o superior a lo que tendrán que erogar por conseguirlo. Y este intercambio, es sin duda, la mayor vía de generación de las utilidades que una empresa requiere para subsistir.

Dicho de otro modo, la empresa que está dirigida en primer lugar hacia el mercado es sensible para detectar cuáles son las necesidades y deseos de éste y la mejor manera de satisfacer a sus clientes. Esta perspectiva, con un adecuado ordenamiento del sistema, traería por ende los ingresos que la empresa requiere para su crecimiento y rentabilidad.

¡A concentrarse entonces en conocer a los clientes mejor que nadie, para diseñar una propuesta de valor (mezcla única de productos, servicios, beneficios y valor agregado que una organización ofrece a sus clientes) lo suficientemente atractiva para su mercado! Pues sí, pero tampoco es suficiente, eso es sólo el primer reto que una empresa tiene por delante; nótese que hay una cuestión más: “un adecuado ordenamiento del sistema” ¿y eso que quiere decir? Que el segundo reto es lograr una alineación clara de la organización hacia ese planteamiento estratégico del mercado, de manera que la estrategia se convierta en una realidad, y sea entonces que el cliente nos prefiera. Sólo hasta entonces las utilidades, la rentabilidad, el crecimiento, serán una consecuencia posible.

Pongámoslo de la siguiente forma: Pensemos en empresarios y directores de empresas molestos y frustrados debido a la percepción de que sus organizaciones, y no la competencia, son el principal factor de que no se logren los resultados esperados. En su mente, la culpa de que las cosas no salgan bien son los empleados. “*La gente –dicen- es el principal problema de esta empresa*”. Una buena estrategia, al parecer, no se puede lograr si no hay un equipo humano que la favorezca y la lleve a cabo. Las estrategias en la imaginación del empresario o el director son sólo buenos deseos a menos que se manifiesten y se obtenga el empeño de los individuos que componen la empresa.

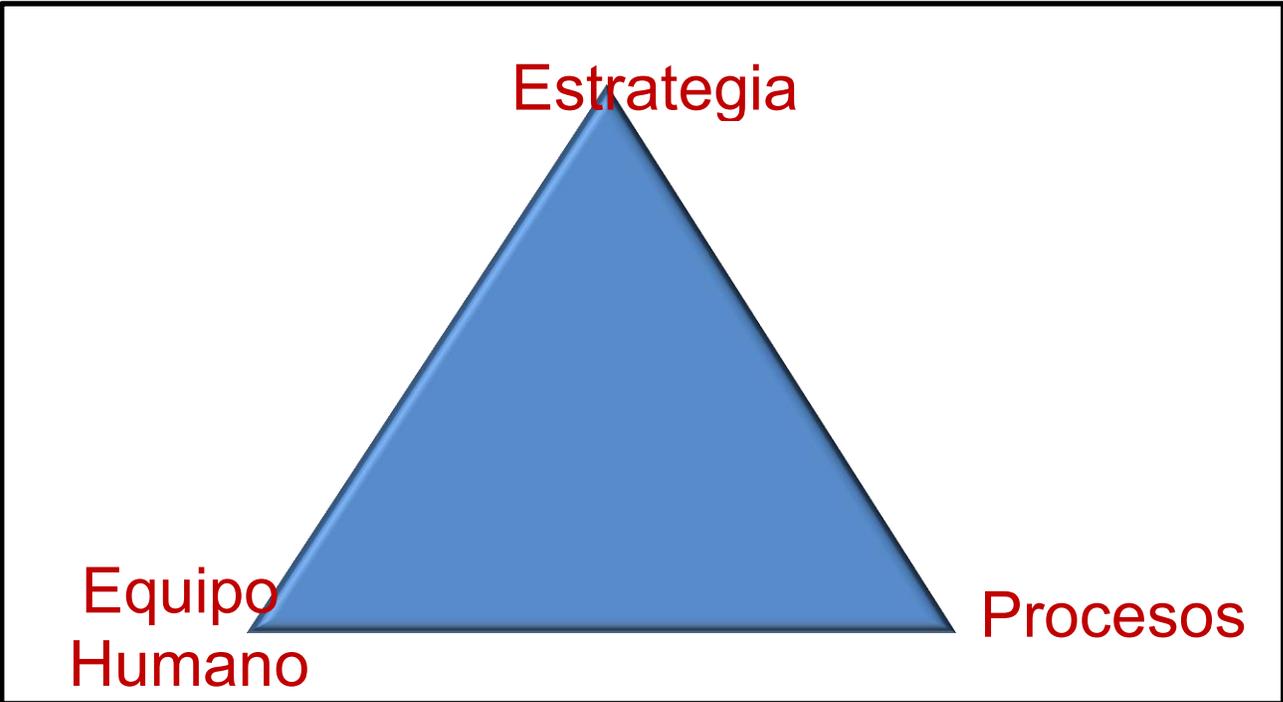
Son las personas las que realizan los procesos que permiten brindar el servicio o producto que el cliente quiere. El buen desempeño depende de personas aptas y empeñadas en la consecución de los objetivos empresariales, y también procesos apropiados, que les permitan a los empleados poner en juego sus capacidades para satisfacer al cliente. Por ejemplo, Google y Pixar, son empresas que han logrado que entre sus procesos y su equipo humano brote y corra la creatividad en pro de la innovación.

Estas ideas de base, Eguia Dibildox, las ha plasmado en lo que él llama un Modelo de Consultoría Sistémica, con el que, quienes dedican sus esfuerzos y práctica profesional al acompañamiento en las empresas como consultores externos pueden encontrar una orientación de intervención desde un enfoque sistémico, y lo explica de la siguiente forma:

“El modelo está basado en 3 dimensiones representadas por un triángulo. Cada vértice significa un aspecto importante en la organización (dimensión). En la medida en que en cada uno de estos aspectos se atiende y se pueda alinear con los otros dos, se irá construyendo un “estado de flujo y de equilibrio” en la organización que facilite el logro de sus objetivos.

Cabe aclarar que las dimensiones no hacen referencia a áreas funcionales de una organización, sino que, de una manera más amplia, se refieren a aspectos que tocan a toda la empresa. “³⁶

Esquema 2
Representación del modelo triangular



Fuente Eguia Dibildox “Protocolo de Investigación Implementación de un modelo metodológico de consultoría para Pymes”.

³⁶ EGUIA Dibildox, Juan Carlos. “Protocolo de Investigación Implementación de un modelo metodológico de consultoría para Pymes”. En II Congreso Internacional en México sobre las MIPYME. Guadalajara,2011.

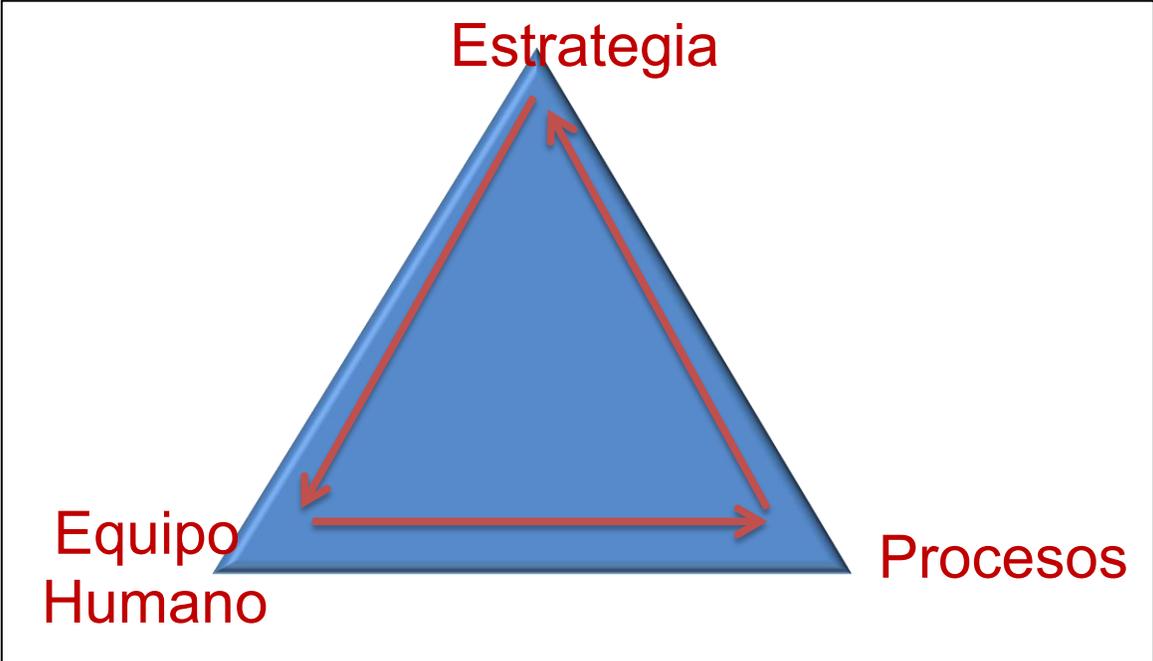
Y prosigue:

“Cada una de las dimensiones es importante porque forma parte del equilibrio de una organización. Los problemas en las empresas generalmente se deben a un desequilibrio que existe en una, dos o hasta tres dimensiones. Sin embargo, las 3 dimensiones no se deben de ver de manera aislada como partes que no están relacionadas, al contrario, las 3 dimensiones están en una continua interrelación dinámica

Un ejemplo de ello son las estrategias. Una buena estrategia no se podrá lograr si no hay un equipo humano que la respalde y la lleve a cabo. Una de las situaciones comunes en las organizaciones es que, aún cuando exista una buena estrategia, ésta no es comunicada adecuadamente a las personas que las integran. Las estrategias en la mente del empresario o el director no son sino buenas ideas a menos que se comuniquen y se logre el compromiso de la gente.

Lo mismo sucede en los otros aspectos. Desde el punto de vista del equipo humano, son las personas las que realizan los procesos. El buen desempeño depende de personas capaces y comprometidas, y de procesos adecuados. Un ejemplo de esto es la innovación, la cual requiere de una conjunción de talento humano y procesos que permitan que fluya la creatividad...

Esquema 3
Dinámica del estado de flujo del modelo triangular



Fuente: Eguia Dibildox “Protocolo de Investigación Implementación de un modelo metodológico de consultoría para Pymes”

...Finalmente, los procesos deben apuntar hacia la estrategia. Cuando lo que se hace va en una dirección diferente, e incluso contraria a la estrategia, entonces la empresa vive una especie de esquizofrenia que acaba por desgastarla y sabotearla. Temas como eficiencia y eficacia toman sentido en la medida en que responden a una estrategia. Un último ejemplo es lo que sucede con un aspecto tan importante en nuestros días como lo es la calidad. Ésta, tanto en su aspecto objetivo, pero sobre todo en su aspecto subjetivo, que es el que percibe el cliente, resulta de la confluencia de lo estratégico, lo humano y los procesos y determina una de las razones de preferencia de los clientes hacia la empresa.

Las interfaces forman una especie de “sinapsis” entre las dimensiones. Constituyen las formas en que se relacionan la estrategia, el equipo humano y los procesos. Sin embargo, estas “sinapsis” o relaciones serán distintas en cada organización ya que cada una de éstas tiene una personalidad y realidad diferente.”³⁷

4.6.2. El Balance Scorecard como referente teórico – metodológico

El modelo arriba descrito, posee en el fondo un referente teórico – metodológico, basado en el Balance Scorecard, se revisará entonces los principios de esta metodología como herramienta de gestión.

Fueron Nolan Norton y Robert Kaplan, quienes a partir de 1990 comienzan los estudios que dan origen a lo que hoy se conocen como el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral. Su objetivo era realizar un análisis de los enfoques y herramientas existentes en las empresas para efectuar la medición de su desempeño. Empresas como Apple, Bell, Hewlet Packard, DuPont y otras tantas como Analog Devices, participaron del estudio. Se encontró que aquellos modelos de medición enfocados principalmente en las valoraciones de la contabilidad financiera estaban convirtiéndose en vetustos arcaicos, no obstante, casos como el de Analog Devices, comenzaban a utilizar un cuadro de mando corporativo que contemplaba además de los indicadores financieros convencionales, criterios de medición relacionados con plazos de entrega a los clientes, calidad, entre otros.³⁸ Esto llevo a consolidar un modelo de medición que además de contemplar como valor agregado los activos tangibles de la organización tales como como los inventarios, terrenos, maquinaria, etc propios de las herramientas financieras; integrar también en la generación de

³⁷ Idem

³⁸ KAPLAN Robert y Norton David. “Cuadro de mando integral”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997. p. 7

valor los activos intangibles, como las relaciones con los clientes, las habilidades y conocimientos de los empleados, tecnologías de información y una cultura corporativa que fomente la innovación, la resolución de problemas y mejoras organizacionales

Tras el análisis de estas experiencias y la discusión de los involucrados en el estudio se llevó el concepto de Cuadro de Mando hasta lo que ahora se conoce como Cuadro de Mando Integral, el cual se organiza en torno a cuatro perspectivas: financiera, mercado, procesos y talento humano.

“La perspectiva financiera: Esta perspectiva incluye tres dimensiones: rentabilidad (flujo de caja, objetivos de ganancia, etc), crecimiento (aumento global de ventas, ingresos operativos, etc) y valor del accionista (aumento de participación en el mercado, retorno sobre capital, rentabilidad de los dividendos). Normalmente, las organizaciones con fines de lucro tienen objetivos muy similares en esta perspectiva ya que buscarán que el negocio sea tal.

• **La perspectiva del cliente (mercado):** Esta perspectiva refleja la percepción del valor total del cliente y resume la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. En un sentido, la perspectiva del cliente debe contener la oferta, llamada propuesta de valor, que la empresa ofrece a su mercado y que nos hace recordar lo que Michael Porter llama ventaja competitiva y que ya hemos tratado con anterioridad...

...• **La perspectiva de procesos internos:** Una vez determinada la perspectiva financiera y del cliente, pueden determinarse los medios para lograr la propuesta de valor diferenciada para los clientes y la mejora en la productividad para alcanzar los objetivos financieros...

...• **La perspectiva de talento humano:** La base de cualquier mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual define las competencias, las tecnologías y la cultura corporativa esenciales necesarias para soportar la estrategia de una organización. Estos objetivos ayudan a una compañía a alinear sus recursos humanos y la tecnología de la información con su estrategia. Específicamente, la organización debe determinar cómo va a satisfacer los requerimientos de los procesos internos críticos, la propuesta de valor y las relaciones con los clientes.³⁹

Con la contribución de directores como Chambers y Brady, CEOs de Rockwater y FMS Corporation, respectivamente, Norton y Kaplan lograron la aplicación del CMI en estas empresas como un

³⁹ EGUIA Dibildox, Juan Carlos. El planteamiento estratégico con base en el Balanced Scorecard como factor de éxito para las Pymes. Un modelo de consultoría. ITESO. Guadalajara. 2009. p. 26 a 28.

sistema de medición para comunicar y alinear las organizaciones con sus respectivas estrategias, es decir, como un sistema de gestión estratégico. Este desarrollo posiciono al CMI como un medio para la interpretación concreta de la estrategia para la gente y por tanto su posible concreción en la práctica⁴⁰

Cada una de las perspectivas explicadas contiene una parte de la visión, que manifiesta que es lo que debe hacerse para conseguirla, esto es lo que le permite dar alineación y enfoque a las acciones articuladas de la estrategia.

De ahí la relevancia de que una de las primeras tareas ante el planteamiento estratégico de la empresa, sea que quienes participan de su conformación (que como ya hemos visto, entre mayor participación y representatividad exista por parte de los miembros de toda la organización, además de los cuadros gerenciales, mejor), puedan delimitar una descripción del futuro deseable en función de la realidad interna y externa (visión sistémica) que atraviesa la empresa; así como la forma lógica como llegar a ese destino contemplando las cuatro perspectivas.

Para plasmar de manera comprensible para todos el camino para lograr la visión deseada el CMI utiliza los llamados “mapas estratégicos”:

“Esta ruta estratégica puede ser mostrada en un marco visual llamado —mapa estratégico||, el cual permite ver cada uno de los elementos estratégicos en un sistema de causa y efecto, conectando los resultados deseados con las acciones que llevan a esos resultados globándolos en cada una de las cuatro perspectivas.”⁴¹

Los mapas estratégicos permiten observar la relación entre la estrategia y lo que los empleados deben hacer de manera sistémica y cotidiana: *“Strategy maps are essential in the information age, when intangible assets—customer relationships, employee skills, the ability to innovate—are competitive advantages. But these assets have value only within the context of a strategy”*⁴²

Y finalmente, como instrumento de comunicación y retroalimentación al desempeño de la estrategia, a modo de “cereza del pastel”; se puede utilizar un Tablero de Mando o Tablero de Indicadores, el cual, con base en los objetivos estratégicos que se determinan en el Mapa, permite contemplar los resultados que se está teniendo de la implementación de la estrategia y las acciones emprendidas para su logro mediante la medición de indicadores. Más un tablero de indicadores, sin el soporte metodológico antes descrito, es muy probable que carezca de sentido; éste cobra vida y relevancia organizacional cuando es una estrategia, la participación de los miembros en su construcción y la gestión de la misma, la que le da dirección. El tablero arrojará información de cómo va la consecución de la estrategia.

⁴⁰ KAPLAN Robert y Norton David. Op cit. p. 8 y 9

⁴¹ EGUIA Dibildox, Op. Cit. p 28.

⁴² KAPLAN, Robert S y Norton David.|| Having Trouble with Your Strategy? Then Map It||. Harvard Business Review. Septiembre –Octubre 2000 P. 1

Cabe señalar que en el presente trabajo sólo se estarán considerando como parte del bagaje teórico que sustenta la propuesta de intervención del Proyecto de Reestructuración algunos de los elementos del BSC hasta aquí señalados, como lo son la visión, las dimensiones de análisis de la realidad de la empresa para los mapas estratégico y la propuesta de valor. No así el tablero de indicadores, que en este proceso de consultoría derivó en otro proyecto que contempló su construcción e implementación como mecanismo de comunicación de la estrategia entre el equipo directivo y gerencial.

4.6.3 El papel del consultor

Sí el modelo antes descrito está orientado a los procesos de consultoría, resulta necesario describir por tanto cuál es el perfil, rol y las funciones que el consultor debe poseer y ejecutar dentro del modelo.

Dice Eguía que lo primero es entender que el consultor “está de paso por la empresa”:

“El estar de paso implica, en mi opinión, ayudar a la empresa a generar un dinamismo, una inercia, que continúe una vez que el consultor se retira. Es cierto que en muchas ocasiones el consultor es contratado para actuar sólo sobre un área o problema específico de la organización haciendo una consultoría de tipo funcionalista, pero en el caso de la consultoría de tipo general, que es el tema que nos ocupa, la presencia del consultor tiene como uno de sus principales objetivos reforzar en el líder de la organización la percepción sistémica del negocio para la consecución del estado futuro deseable. En otras palabras, la responsabilidad principal del consultor es convertirse en el interlocutor del líder y, a través del diálogo, ayudar a generar la propuesta de soluciones a los problemas de la empresa.”⁴³

Contrario a lo que sucede en múltiples ocasiones, en las que un consultor es invitado a colaborar en una empresa para solucionar una deficiencia, aparentemente, aislada del resto del sistema, por ejemplo: una estructura de costeo, la implementación de un software para el control de inventarios, una capacitación concreta, la elaboración de descripciones de puestos, el mapeo de algún proceso productivo, etc.; lo cual, desde el punto de Eguía, vendría siendo algo más semejante a una asesoría; el “consultor sistémico” debe tener un marco de referencia para la interpretación y acción en la realidad de la empresa mucho más amplio que su simple formación profesional.

“Es importante hacer hincapié en que sí bien el consultor no es un sabelotodo, sí debe tener nociones generales de finanzas, marketing, calidad, gestión de personal, etc. para poder mantener la noción de

⁴³ EGUÍA Dibildox, Op cit. p 39

conjunto de la intervención y coordinar la participación de otros expertos]], y con ello cuidar la mencionada alineación de ésta con la estrategia.”

Así Eguía, menciona como competencias propias de este tipo de consultor las siguientes:

- Conocimiento, análisis y visión sistémica y estratégica del negocio
- Conciencia organizacional
- Construcción y manejo de relaciones a largo plazo
- Capacidad de planificación y coordinación del trabajo
- Trabajo en equipo y colaboración
- Capacidad para aprender
- Comunicación de precisión
- Capacidad para generar opciones para la empresa a través de la indagación y el diálogo reflexivo (competencias de coaching)
- Adaptabilidad
- Impacto e influencia

Y termina diciendo que “Estas competencias no se amplían de otro modo que en la práctica misma, se puede tener noción teórica de ellas, pero el grado de dominio y agudeza con que el consultor puede ejecutarlas son producto de la reflexión y autorrevisión de su diario proceder y de los efectos de éste. En palabras de Carlos Altschul: *Ser consultor se aprende sólo siendo consultor.*”⁴⁴

Así mismo presenta un cuadro, que a continuación se reproduce, con las funciones y herramientas que debe desarrollar⁴⁵.

Esquema 4
Funciones y Herramientas del Consultor

Función	Herramientas
1. Ayudar a la dirección de la empresa y al equipo directivo a plasmar un futuro deseable y la estrategia para ello (mapa estratégico) y mediar la alineación de organización con sus objetivos	1.Saber diseñar y facilitar talleres de planeación estratégica participativa, bajo la lógica del BSC y la integración de equipos de alto desempeño.
2. Involucrar al líder (dirección de la empresa) con la consecución de la estrategia, Apoyarle en su formación para convertirse en un adecuado	2.Facilitación de proceso de coaching o mentoring individual (con el líder) para fortalecer sus competencias de liderazgo , y grupal (con los equipos de trabajo) para

⁴⁴ Idem, p 43.

⁴⁵ Idem p 40 y 41.

comunicador e impulsor de la estrategia mediante apropiados actos del lenguaje, y definir y pulir un estilo de liderazgo que logre el compromiso con la gente y la generación de identidad y membrecía.

3. Retroalimentar al líder y al equipo de trabajo sobre la consecución de los efectos bajo su encargo, analizando las causas que generan un mal o buen resultado y propiciando y ejecutando soluciones desde un marco interdisciplinar.

develar agendas ocultas y sanar problemas de interacción humana.

3. En conjunto con expertos de diferentes disciplinas para:

- Normalizar información contable, de ventas, administración de inventarios, costos, etc. Y confirmar y adaptar sistemas de información que constituyan el “tablero de mando de indicadores”.
- Ajustar procedimientos, políticas y cargas de trabajo para la generación fluidez de los procesos y de la información.
- Mejoramiento y optimización en los procesos productivos.
- Interpretar estados financieros y elaborar proyecciones de inversión y manejo del dinero
- Diseñar tácticas de ventas y mercado
- Promover programas de desarrollo de competencias del personal y fortalecimiento de la estructura organizacional.
- Etc. Según las necesidades y estrategia de la organización.

Conducción de las sesiones de trabajo para la revisión de la visión y la estrategia entre consultor, expertos y miembros de la empresa

4.7 El Modelo de Intervención ampliado

4.7.1 Integración de los modelos de Bosco y Pérez Rodríguez y Eguia Dibildox

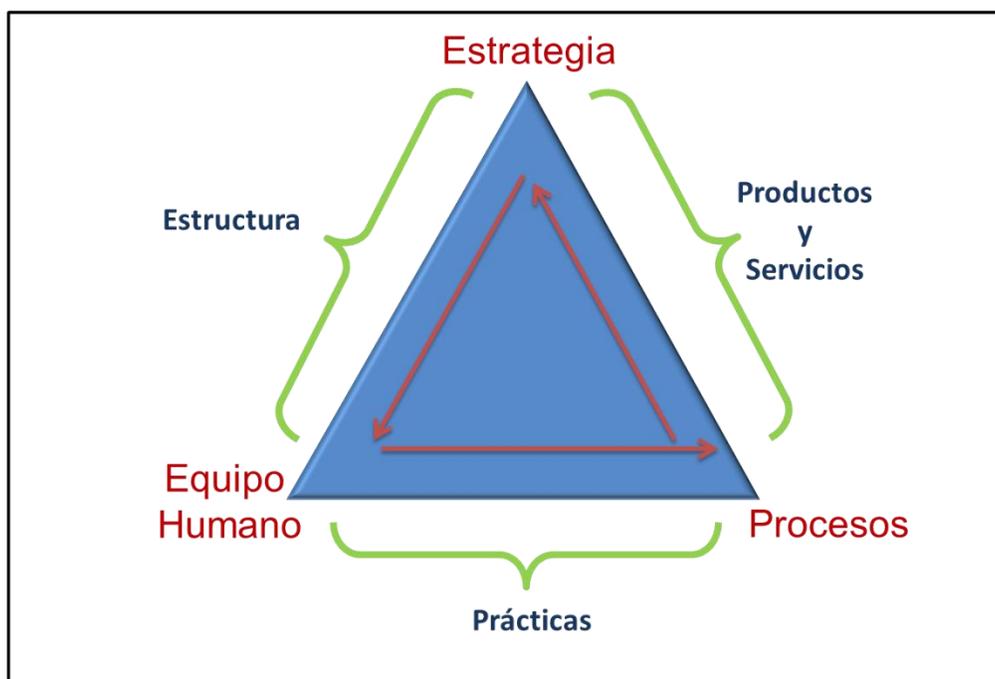
Basco y Pérez Rodríguez hablan de que la profesionalización de la empresa depende de la adecuación de las estrategias, las estructuras y las prácticas a través del paso del tiempo dado el crecimiento de la organización, la complejidad de las relaciones y la especificación clara de los objetivos y resultados que se persiguen.

Por su parte Eguia Dibildox afirma que una organización debe perseguir un equilibrio y estado de flujo entre la estrategia de la organización, el equipo humano que la conforma y los procesos que establece, donde las interrelaciones entre estos tres factores son una especie de “sinapsis” que le dan una personalidad y realidad diferente.

Es en estas interrelaciones que se puede establecer el diálogo y correlación entre ambos modelos:

- a) Entre la estrategia y el equipo humano puede encontrarse *la estructura*, es decir la forma de organización que los miembros de la empresa encuentran y articulan para dar respuesta a la operatividad de la estrategia entendida ésta como la división de las atribuciones, funciones, responsabilidades y autoridad que cada área y puesto tiene.
- b) Entre el equipo humano y los procesos se establecen *las prácticas*, definidas como la aplicación y ejercicio real que dan los sujetos a los procedimientos establecidos. Incluso éstas pueden distar de lo especificado en los documentos que los explicitan, ya sea porque en el contexto resultan inoperantes o porque los sujetos han encontrado la forma de desvirtuarlas a su conveniencia y/o adecuarlas para mejorarlas. Lo importante de las prácticas es que constituyen la realidad de como efectivamente operan los procesos.
- c) Entre los procesos y la estrategia se materializan los productos y servicios, en otras palabras, las formas en que la empresa ha encontrado dar respuesta y ofrecer valor para satisfacer las necesidades que tienen sus clientes.

De manera gráfica el diálogo entre estos dos modelos se entiende así:



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión son la estructura, las prácticas y los productos y servicios los que le dan lo que Eguía llama “personalidad” a cada organización. Personalidad que debe estar articulada a una estrategia clara y compartida por los miembros del equipo humano que la constituyen. Un equipo humano dotado de las competencias que le permitan establecer prácticas acordes a los procesos que efectivamente doten al mercado de los productos y servicios por los cuales estará dispuesto a preferir a esa empresa y no a otra como su proveedor.

4.7.2 El modelo en diálogo con el BSC

Finalmente al tomar al Balance Socrecard como referente metodológico, conviene reiterar de manera explícita cómo el modelo de intervención hasta aquí planteado considera también dos dimensiones que visualmente en los gráficos no aparecen mencionadas hasta este momento, pero que son constitutivos primordiales de la estrategia; la dimensión Financiera y la dimensión del Mercado. Su relación con el resto del sistema es la que siguiente:

En la actualidad, donde en casi todos los segmentos la oferta excede a la demanda, cada empresa tiene que ganarse un lugar en el aprecio de los clientes. Clientes que son los que poseen el recurso económico que están dispuestos a intercambiar con la empresa, sí su producto o servicio lo valoran como equiparable o superior a lo que tendrán que erogar por conseguirlo. Y este intercambio, es sin duda, la mayor vía de generación de las utilidades que una empresa requiere para subsistir.

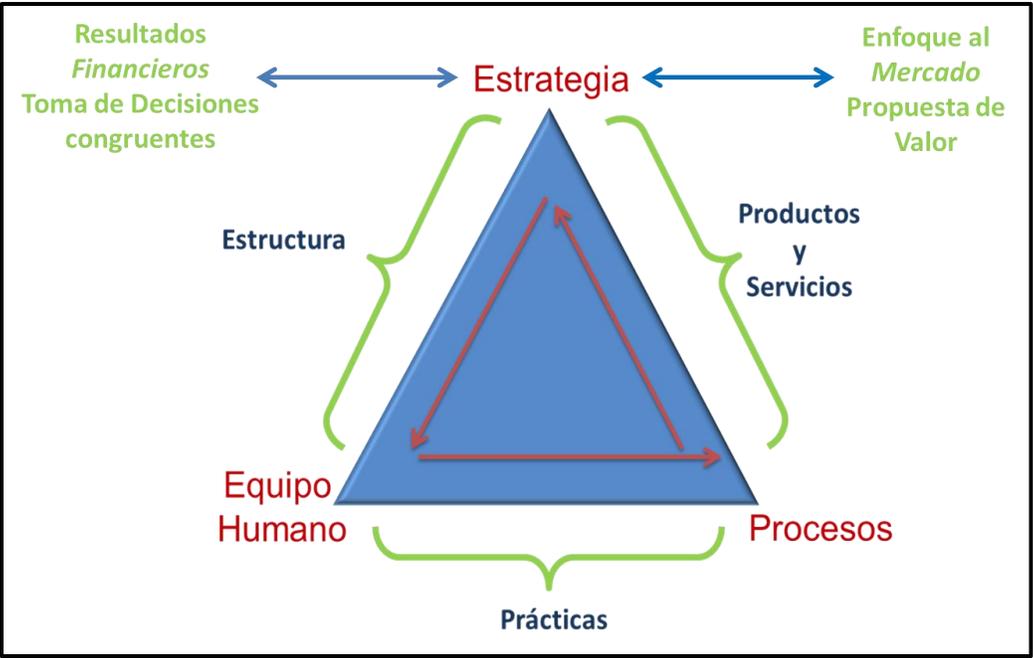
Dicho de otro modo, la empresa que está dirigida en primer lugar hacia el mercado es sensible para detectar cuáles son las necesidades y deseos de éste y la mejor manera de satisfacer a sus clientes. Esta perspectiva, con un adecuado ordenamiento del sistema, traería por ende los ingresos que la empresa requiere para su crecimiento y rentabilidad.

La estrategia, por tanto contempla, como un primer reto, el diseño de una propuesta de valor (mezcla única de productos, servicios, beneficios y valor agregado que una organización ofrece a sus clientes) lo suficientemente atractiva para su mercado. El segundo reto es lograr una alineación clara de la organización hacia ese planteamiento estratégico del mercado, de manera que la estrategia se convierta en una realidad, y sea entonces que el cliente la prefiera. Sólo hasta entonces las utilidades, la rentabilidad, el crecimiento, serán una consecuencia posible.

Son las personas las que realizan los procesos que permiten brindar el servicio o producto que el cliente quiere. El buen desempeño depende de personas capaces y comprometidas, y también procesos adecuados, que les permitan a los empleados poner en juego sus capacidades para satisfacer al cliente.

Así pues, una buena estrategia tiene su fundamento en los requerimientos de un mercado bien definido para ser viable, y tiene que tener una visión de largo plazo para lograrse, y con base en ello tomar decisiones que involucran criterios financieros y de mercado congruentes. En este tenor, por ejemplo, ahorrar para mantener las utilidades, podría ser un arma de dos filos, si esta acción no corresponde o está en función de la estrategia, más aún si la estrategia está basada en la diferenciación. Las utilidades, la rentabilidad, el crecimiento, etc. son resultados o consecuencias de una armónica y congruente visión y continuo sistémico entre mercado, procesos y talento humano.

En la medida en que las empresas cuentan con un sentido claro de dirección, y son capaces de canalizar y alinear sus esfuerzos en el logro de sus propósitos, es posible aprovechar mejor los recursos técnicos, humanos y financieros con los que cuentan.



Fuente: Elaboración propia.

5 Metodología de intervención.

5.1 Diagnóstico de la situación de intervención.

a) Metodología:

El diagnóstico se centró en dos técnicas de indagación principalmente: la revisión documental y las entrevistas a informantes clave. La forma como fueron aplicadas se describe a continuación:

- Revisión de documentos elaborados por la empresa en las siguientes áreas:
 - Finanzas:
 - Últimos Reportes de Estados Financieros emitidos por contabilidad
 - Mercadotecnia y Ventas:
 - Últimos reportes de ventas.
 - Procesos:
 - Presentaciones de las funciones de algunas áreas operativas
 - Recursos Humanos:
 - Organigrama
 - Descripciones de puestos de los puestos no directivos.
 - Reporte del último estudio de clima laboral, así como revisión de las respuestas a las preguntas abiertas de un 10% de las encuestas aplicadas.

La verificación documental permitió encontrar evidencias de la existencia y grado de desarrollo (normalización y confiabilidad) de la información que la empresa procesa.

- Entrevistas semi – estructuradas relativas a la visión de pasado, presente y futuro de la organización a 18 informantes clave (directivos, jefaturas, encargados, con mayor, mediana y reciente antigüedad) de las distintas áreas de la empresa. Su valoración como “clave” fue especificada por quien solicitó la intervención del grupo consultor.

Dichas entrevistas fueron procesadas de la siguiente manera:

- Se identificaron las aseveraciones más relevantes de cada uno de los informantes en cuanto a las siguientes dimensiones: gestión, finanzas, mercado, procesos internos y talento humano; y se agruparon por similitud y relación.
- Se cuantificaron la frecuencia con las que se repitieron las respuestas similares y/o relacionadas. Cabe mencionar que en esta cuantificación también se consideraron las respuestas más reiteradas en las encuestas de clima laboral revisadas.
- Se identificaron también como variables de las respuestas sí las aseveraciones procedían de directivos o empleados, así como sí el tipo de respuesta era mayormente enunciada por personal con mayor, mediana o reciente antigüedad.

Los resultados se presentan en un esquema que a partir de colorimetría y simbología correlaciona las variables y presenta un panorama gráfico de la problemática de la empresa desde la voz de los entrevistados y algunas distinciones identificadas por el consultor ante la correlación de algunas respuestas.

Tras la revisión documental y los resultados esquematizados de las entrevistas se procedió a la elaboración de conclusiones por parte del equipo consultor; estas son producto del cotejo y análisis crítico de la información recabada en estas fuentes y de algunas notas informales de observación durante las visitas a las instalaciones de la empresa.

b) Resultados generales de la revisión documental:

- Finanzas:
 - Últimos Reportes de Estados Financieros emitidos por contabilidad: Se entregaron varios estados financieros, ninguno de ellos se consideró adecuado para tener una apreciación de la posición financiera del negocio.

- Mercadotecnia y Ventas:
 - Últimos reportes de ventas:

El foco del análisis de estos reportes no se enfocó tanto en cómo está vendiendo la empresa o qué tanto vende, sino a cómo la organización gestiona la información proveniente de tales funciones para la toma de decisiones. Con tal marco de referencia se encontró que:

La gestión de información debe cumplir con tres criterios: oportunidad, veracidad y relevancia.

Los procesos de gestión de información tienen un alto grado de redundancia, es decir, un dato es capturado varias veces para generar un informe. Se captura en el sistema, luego en Excel, luego en Power Point, lo cual redundante en una significativa inversión de tiempo muerto. Esta redundancia ocasiona el incremento en el riesgo de información incorrecta en los informes finales.

- No hay una consistencia en el diseño de los formatos para presentar la información final, lo cual dificulta su interpretación para la toma de decisiones.

La información presentada no está actualizada por lo cual podría considerarse como inoportuna para la toma de decisiones.

Un proceso eficiente de gestión de información especifica cuáles son los indicadores relevantes para la toma de decisiones.

- Procesos:
 - Presentaciones de las funciones de algunas áreas operativas:

Los documentos revisados al respecto señalan un primer esfuerzo por sistematizar y documentar las funciones de las áreas de tipo productivo y operativo. Presentan la identificación general de las tareas principales de las áreas y los puestos que desarrollan los procedimientos relacionados con la parte del proceso que está a su cargo.

Quizá el tipo de documento elaborado no sea el más apegado a un formato de descripción de procesos correspondiente a un manual, más son un indicio e insumo muy valioso en caso de que se pretenda la sistematización a un nivel más elaborado y específico de las responsabilidades de estas áreas.

No se recibió la descripción de los procesos de índole administrativa o de ventas.

- Recursos Humanos:
 - Organigrama:

El organigrama presenta confusiones de relaciones de autoridad y línea de mando desde los puestos directivos hacia los operativos, como el hecho de que se presenten tres directores generales con el mismo rango de autoridad. Los roles y límites de mando y autoridad de los puestos directivos no están del todo determinados y definidos aún, resulta también confuso que un mismo grupo de personas tenga que dar cuenta, al mismo tiempo y con el mismo nivel de influencia a dos posiciones a la vez.

- Descripciones de puestos no directivos:

Las descripciones de puestos están bien elaboradas, los formatos incluyen partes concretas de una descripción estándar y los quehaceres del puesto están suficientemente especificados a detalle desde un marco conceptual funcional (hay descripciones de puesto que se hacen bajo la lógica de la gestión por competencias, no es este el caso). Se puede decir que a un nivel básico y operativo los documentos cumplen lo necesario para referir y puntualizar el perfil del ocupante del puesto así como sus responsabilidades y tareas.

Los documentos así elaborados sirven para los procesos iniciales del área de recursos humanos: reclutamiento y selección así como inducción al puesto.

Cabe señalar que en un nivel de descripción más avanzado las descripciones de puesto están ligadas a los sistemas de evaluación de desempeño y de planes de carrera, de tal modo que la descripción incluye los indicadores de desempeño del ocupante del puesto y le marca a este el parámetro bajo lo cual será valorado su actuar tanto a nivel de resultados como de comportamientos esperados en su desempeño. EL nivel de descripción que posee en este momento la empresa no llega a tal grado.

- Reporte del último estudio de clima laboral, así como revisión de las respuestas a las preguntas abiertas de un 10% de las encuestas aplicadas:

El documento entregado a Anagrama presentó algunas inconsistencias metodológicas y de redacción en las aseveraciones del reporte, dado que quien lo elaboró no labora más en la empresa se entrevistó a la actual encargada del área de recursos humanos.

Dado que se carece de documentación fiable del procesamiento de la información de las encuestas (sólo hay papeles hechos a mano que parecieran que presentan apuntes personales de quién proceso y contabilidad con “palitos” y se carece de gráficas y archivos que rescaten el proceso de la información cuantitativa de la cual se pueda hacer un análisis más preciso de la información) sería poco pertinente tomar como totalmente ciertos o válidas las aseveraciones del reporte de resultados. Las conclusiones más importantes fueron las siguientes:

En realidad no se perciben quejas o sugerencias de mayor envergadura que denoten un clima laboral en crisis o al cual hubiera que dar solución de inmediato. Sí bien un comentario reiterativo y que sí debiera considerarse como un tema a trabajar no en cuanto a algo a resolverse de inmediato, sino a un hábito en aras de la mejora continua y de formar una cultura laboral a largo plazo es la cuestión de “el reconocimiento al trabajo de los empleados”. Posiblemente lo que la dirección y las encargadas de RRHH en su momento han calificado como desmotivación o apatía, provenga de la interpretación de estos comentarios y de las actitudes cotidianas que bien puede desprenderse de esta “queja – sugerencia”.

c) Resultados de la perspectiva de la empresa desde la voz de los empleados.

Aunque el título de este apartado habla de la voz de los empleados, se están considerando los comentarios tanto de colaboradores como de los directivos. Los comentarios que se presentan reflejan exclusivamente el punto de vista de las personas que colaboraban dentro de la organización.

○ En cuanto a Gestión en la Organización:

- 14 entrevistados, entre ellos colaboradores y directivos, comentaron que hay poca sensibilidad por parte de la directiva en el trato al empleado, y que estos prácticamente no participaban en la toma de decisiones.
- 9 personas, entre directivos y empleados, comentaron que no había claridad en la visión a futuro de la empresa y que faltaban seguimiento a controles.
- 6 personas, entre directivos y empleados, mencionaron que desde su punto de vista había muchas personas que eran jefes de una misma posición y que eso generaba descontrol u que la gente se acomodara a lo que más le convenía.
- 4 personas, entre directivos y empleados, comentaron que las decisiones en la empresa se tomaban sin análisis y sin información y que se necesitaba alineación entre las distintas áreas y una dirección clara.
- 4 personas, entre directivos y empleados, mencionaron que la persona que fungía como gerente general administrativa, debía seguir fungiendo como tal; aunque otras dos empleados no estaban de acuerdo con ello.

- 2 empleados mencionaron sentirse, tanto ellos como sus compañeros, constantemente agredidos, cuando la directiva tomaba decisiones y hacia cambios en los procedimientos o criterios sin avisarles.

- o En relación a las Finanzas:

- 4 personas, entre directivos y empleados, mencionaron considerar que la empresa estaba sana desde el punto de vista financiero.
- 5 personas, entre directivos y empleados, pensaban que faltaban recursos humanos y materiales y que ello seguramente se debía a que no “había dinero”.
- 9 personas, entre directivos y empleados, consideraban que las ventas habían bajado y tenían la percepción de que debido a ello la empresa andaba mal financieramente. No obstante 2 personas de la dirección, afirmaban lo contrario.

- o En cuanto al Mercado:

- 5 empleados, señalaron que la competencia había aumentado y que faltaba poner al cliente en primer lugar. Igualmente consideraban que un futuro deseable para la empresa era que pudiera crecer en otros mercados nacionales.
- 3 personas, entre empleados y directivos, comentaron que se vendía sin proyecciones y estrategia.
- 1 empleado y otro directivo, señalaron que debían especializarse en productos constantes y no tanto en vender *in & outs*.
- 2 empleados comentaron que todavía eran una empresa líder en el ramo.

- o Sobre los Procesos:

- 9 personas, entre empleados y directivos, comentaron que, desde su punto de vista, estaban en un momento de transición de controles y sistemas.
- 8 personas, entre empleados y directivos, mencionaron que hacía falta administración y orden
- 4 personas entre empleados y directivos, mencionaron la necesidad de institucionalizarse
- 5 personas, entre directivos y empleados, pensaban que las ediciones que se hacían en la empresa no eran confiables. Sólo un directivo pensaba lo contrario al respecto.
- 3 empleados pensaban que faltaba seguridad industrial y capacitación formal.
- 5 personas, entre empleados y directivos comentaron que la planta y los locales estaban totalmente desvinculados.

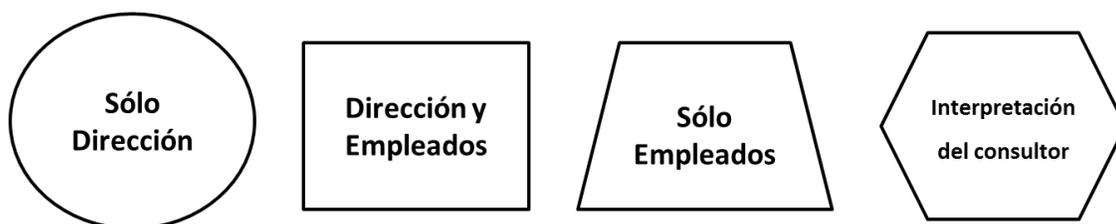
- o En relación al Talento Humano.

- 12 personas, entre empleados y directivos veían que sólo algunos colaboradores tenían la camiseta bien puesta y que hacía falta reconocimiento y retroalimentación por parte de la empresa.
- 6 empleados consideraban que hacía falta trabajo en equipo y sólo un directivo no estaba de acuerdo con esta aseveración.
- 4 empleados mencionaron que el ambiente laboral era agradable, no obstante 3 personas pensaban lo contrario.
- 3 empleados dijeron que hacía mucho tiempo que no había aumento de sueldos.

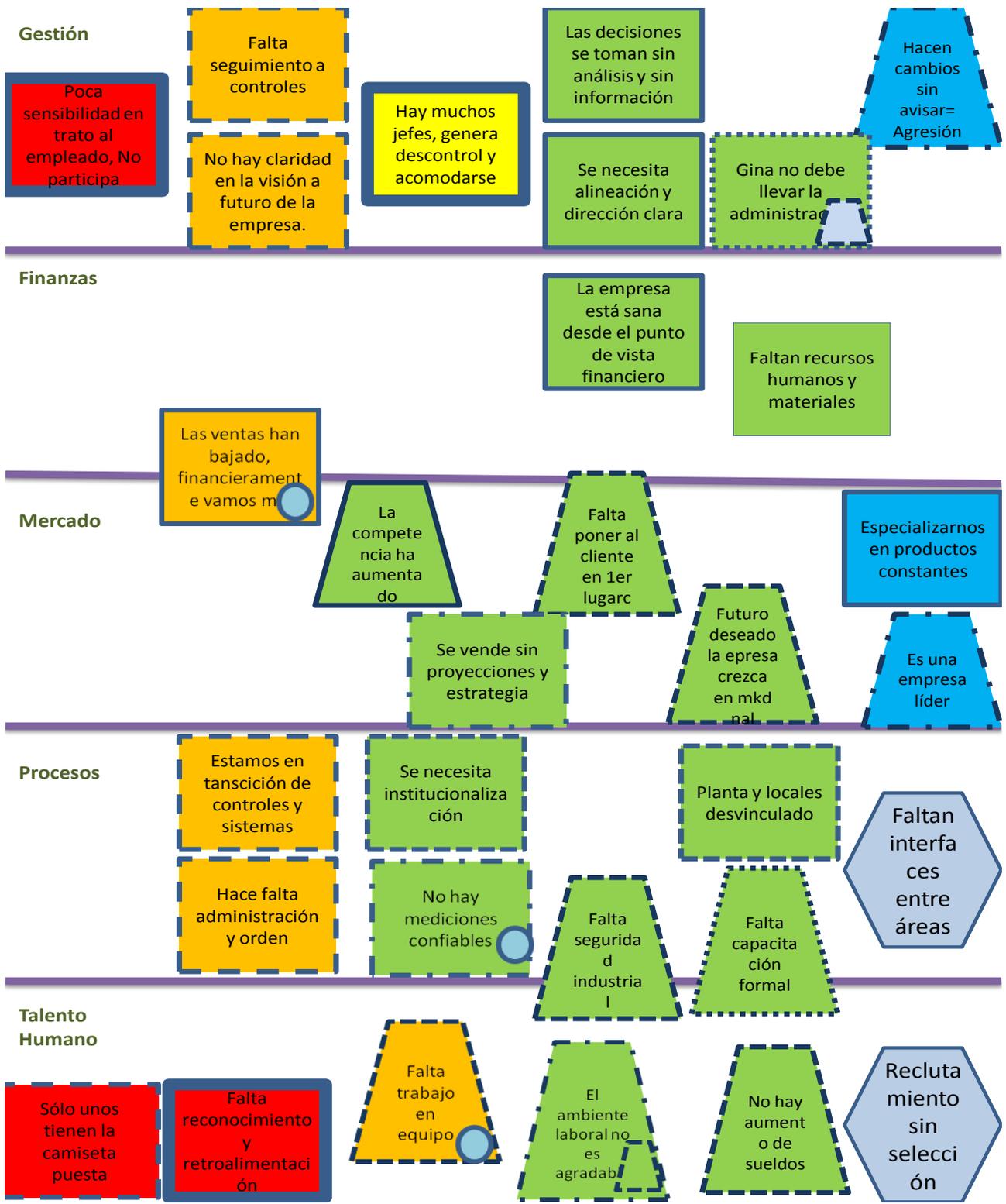
El siguiente cuadro de problemática, con su simbología, resume gráficamente, lo anterior mencionado por los empleados.

Simbología

- **Rojo:** Más de 10 personas
- **Naranja:** de 8 a 10 personas
- **Amarillo:** de 6 a 7 personas
- **Verde:** 3 a 5 personas
- **Azul:** 2 personas
- **Azul cielo:** 1 persona



Nota: Una figura menor dentro de otra mayor indica contraposición de una minoría a esa aseveración



d) Conclusiones del grupo consultor

Tomando a consideración los resultados de la revisión documental y los resultados de las entrevistas arriba presentados el grupo consultor llegó a las siguientes conclusiones:

RRHH:

- Aunque se cuenta con una documentación básica de estructura de RRHH: descripciones de puestos y organigrama, y están bien elaborados, no hay evidencia de que sean orientadores consistentes y constantes de la operación de los puestos. Incluso hay confusión por parte de la organización acerca de los roles que desempeñan los directivos, de estos puestos no hay descripciones, no están delimitados su línea de mando y sus ámbitos de responsabilidad y autoridad, cuestión que se refleja en la vida de la organización.
- Pareciera que los procesos de reclutamiento y selección de puestos clave no parecen ser sistemáticos y basados en un procedimiento que reduzca el riesgo de deserción y aumente la probabilidad de la adecuada articulación empleado y empresa = competencias, necesidades y cultura de la organización.
- No existen sistemas de evaluación del desempeño formal y unificado en todas las áreas de la empresa. Tampoco hay un trabajo que fortalezca la formación y desarrollo de los miembros de la organización (capacitación formal, planes de desarrollo y carrera), aún cuando existe el ánimo y expectativa por parte del empleado de crecer junto con ella.
- Hay una fuerte demanda por parte de la gente de tener retroalimentación y reconocimiento a su trabajo. Se detecta que las fuentes de motivación y reconocimiento de la gente varía en función de su antigüedad, edad, formación y necesidades personales.
- Falta formación (no sólo capacitación) institucional de competencias blandas que apoyen los procesos y vivencia de valores compartidos de comunicación y trabajo en equipo en toda la organización.
- Existe la sensación en varios empleados, a todos los niveles, de no ser considerados en la toma de decisiones que de alguna forma les incumbe o termina por afectarles, incluso que una vez tomada la decisión no se les comunica pertinentemente. Esto termina por ser interpretado por algunos como una agresión o falta de trato digno. En este mismo sentido, la práctica de expresar el enojo a gritos, por parte de algunos miembros de la organización, también es considerado como agresión.
- Comunicación inadecuada en el equipo directivo y hacia la organización: Las unidades de negocio se administran de manera independiente, sin que exista comunicación acerca del estado de cada uno. No existen reuniones formales para revisión del negocio. No hay canales formales de comunicación.

Procesos:

- Aunque se han comenzado acciones para la sistematización de los procesos y políticas de operación interna de algunas áreas, pareciera que el personal aún está tratando de adecuarse a trabajar con ello. Aparecen quejas entre unas y otras áreas que evidencian la falta de articulación de procesos de interfaces entre ellas. Esto podría abonar a la sensación de “falta de trabajo en equipo”.
- Aun cuando se ha instalado un nuevo sistema de TI para la gestión de información (*Adminpaq*), falta trabajo de unificación de criterios de captura y análisis para que su normalización y procesamiento sea certero, confiable y oportuno para la toma de decisiones.
- La mayoría de los miembros de la organización expresan una disposición favorable hacia la tarea de optimizar los procesos, pero hay resistencia en los modos de hacerlo, pues se tiene la impresión de que han sido impuestos y no comunicados pertinentemente. Dado que no se ha tomado en cuenta su opinión o necesidades de los involucrados (incluso los clientes). Algunos miembros con mayor antigüedad llegan incluso a manifestar que esta falta de reciprocidad los lleva a sentirse relegados como personas ante un enfoque de sólo eficiencia.

Mercado:

- A pesar de tener fama de ser una empresa líder en el mercado de máquinas de videojuego en la región, la empresa (principalmente comercialización) ha debido enfrentar amenazas en el mercado como la llegada al mercado de productos de diversión de adquisición casera, cambios de tendencias y el crecimiento de competidores, incluso surgida del mismo semillero. Todo esto ha cambiado el panorama de la venta de la división de comercialización.
- Se han incluido en el portafolio de productos nuevos artículos bajo el criterio de la novedad (temporada o *in&outs*), cuestión que ha provocado en algunos miembros del equipo de ventas la sensación de falta de especialización por parte de la empresa a diferencia de cómo era antes. Esta práctica de compra de productos a comercializar llega a valorarse por algunos miembros del área de ventas más como de “corazonada”, que por un estudio claro de lo que demanda el mercado o de la cartera de clientes que ahora se tiene. Esta situación termina por afectar el manejo de inventarios.
- No hay una estrategia comercial integrada entre divisiones de negocio.

Finanzas:

- Existe entre los entrevistados una idea común (no evidenciada en estados financieros) de que los ingresos han bajado considerablemente en cuanto a volumen. Esta percepción ha generado en algunos de los directivos y empleados la creencia de que la empresa mantiene una mala posición financiera, principalmente porque se mencionan problemas de liquidez. Esta situación, aunado a la salida de gente en puestos clave, dan la sensación en algunos de que la empresa está “mal” desde el punto de vista económico. Sin embargo, personas más allegadas al manejo del dinero en la empresa, aseveran que la empresa está sana en ese sentido (por ejemplo no tienen deudas). Algunos aluden la baja de ventas a la pérdida de clientes la cual atribuyen a algunos de los cambios de los procesos para su atención.
- La anterior percepción se contrasta con otros signos de sanidad financiera, como lo es la ausencia de pasivos considerables (sólo se debe a proveedores y se ha mantenido una política de pagar siempre las deudas), además de que se cuenta con un inventario valuado en alrededor de \$11 mdp.
- Si bien, parte de la dirección expresa que la empresa se percibe como sana en sus finanzas, la falta de liquidez impacta en otros procesos, como los procesos de compras que suelen afectarse por no tener disposición oportuna de recursos para realizar compras que se consideran necesarias o de oportunidad.
- Por otro lado, los estados financieros actuales no reflejan la realidad de la empresa, ya que la información está incompleta y no se tienen criterios consensados del orden que deben mantener.
- Los formatos de procesamiento de información financiera y la complejidad de manejo de cuentas de diversas empresas y unidades de negocio complican el análisis y la posibilidad de tener información clara y confiable para la toma de decisiones.

Gestión:

- No existe una planeación estratégica formal del negocio que proporcione una dirección unificada a la organización.
- Existe la impresión generalizada en los empleados de que la aplicación de políticas y controles se da a discrecionalidad y sin seguimiento y continuidad a los proyectos y políticas que se emprenden. Algunos comentarios al respecto aluden a la falta de equidad entre dirección y empleados en cuanto a tiempos de trabajo, reconocimiento y retribución económica
- La directiva no tiene una visión clara y conjunta sobre el futuro de la empresa ante los cambios internos y externos del entorno, ello deriva en incertidumbre sobre lo que se espera de su desempeño para el resto de la organización. Se manifiestan visiones diferentes del negocio en el equipo directivo.

- Existe la percepción generalizada, tanto en directivos como empleados, de que el manejo del liderazgo y del poder ha generado que éstos últimos se alineen y acomoden a las condiciones y criterios que más les convienen, ello se traduce en aseveraciones como: “no jalar parejo”, “no tener la camiseta puesta”, “apatía”, “estancarse en áreas de confort”, “simular trabajo para garantizar un sueldo”; etc. Que también se traducen en una disminución de cooperación y trabajo en equipo.
- La separación orgánica y funcional que existe en las divisiones de negocio de Galex (comercializadora y locales) ha respondido más a un criterio de estabilidad y evasión de problemas de índole familiar que de fortalecer la visión de negocio.
- La toma de decisiones es centralizada y no alineada a objetivos organizacionales.

e) *Mapa de problemática*



Fuente: Reporte Ejecutivo del Diagnóstico Inicial Promotora de entretenimiento Z Elaboración Propia

5.2 Definición del plan de intervención

En este apartado se especifica el proceso metodológico seguido durante la intervención. Para facilitar la comprensión de lo realizado se enunciarán las acciones efectuadas en el orden de los objetivos planteados para este proyecto.

Objetivo 1.

Establecer acuerdos al interior de la familia sobre su forma de gestionar la empresa, de visualizar las unidades de negocio de la misma y de establecer los límites de poder de cada uno de los miembros; e integrar y sensibilizar al equipo gerencial para que pudieran trabajar colaborativamente en la definición del rumbo hacia 2016.

Acciones Realizadas.

- 2 Reuniones de Trabajo de 4hrs. cada una, con los miembros de la familia: Don Marco, Gael y Andrés.
 - Reunión 1.
 - El objetivo de la sesión fue establecer las bases del diálogo entre los miembros de la familia para identificar el rumbo general que querían darle a la organización en los años venideros y dilucidar el sentido que como miembros de la familia le daban a la empresa.
 - Se efectuó un ejercicio de recuperación de la historia de la empresa, en el que Don marco fue narrando cómo constituyó la organización, como fue creciendo, las etapas más significativas por las que fe pasando y cómo cada uno de sus hijos se fue incorporando a ella. Conforme Don Marco hacia su narración se iba dibujando en un pizarrón una línea del tiempo con los momentos que Don Marco iba comentando.
 - Posteriormente Gael y Andrés, por medio de papeletas integraron a la línea del tiempo los elementos más significativos de la narración de su padre y también dieron su punto de vista sobre cómo habían vivido ellos la historia y lo que ésta significa para cada uno.
 - Con base en lo anterior se les pidió que cada quien expresara cómo quería ver a la empresa y verse cada uno de ellos en un horizonte de 5 años. De forma tal que cada uno de ellos pudiera escuchar lo que los demás deseaban y cómo visualizaban a los demás.
 - Después de escucharse, se les solicitó que considerando la postura de los otros dos miembros de la familia efectuaran ofrecimientos y peticiones a los demás a manera de propuestas de acuerdo para interactuar y funcionar como directiva en adelante.

○ Reunión 2

- El objetivo consistió en dejar definidas las unidades de negocio y los acuerdos de trabajo para el resto de la intervención.
 - Se presentaron a Don Marco, Gael y Andrés los resultados del Diagnóstico Inicial realizado. Y se les pidió que una vez terminada la exposición mencionaran cuáles eran sus impresiones al respecto.
 - Se les presentó el cuadro de problemática en gran formato (hoja de plotter) que resumía el Diagnóstico⁴⁶ y se les pidió que con marcadores ellos mismos, en equipo, establecieran relaciones causa – efecto entre las problemáticas detectadas por el grupo consultor. Tras lo cual debían mencionar cuáles eran sus propias conclusiones sobre el ejercicio y qué era lo que querían hacer al respecto.
 - De sus conclusiones se dio prioridad al tema de las Unidades de Negocio y se les pidió que diseñaran en conjunto, en el pizarrón, un bosquejo sobre cómo se imaginaban dichas unidades en lo futuro y lo explicaran. El grupo consultor daría su punto de vista a su explicación, y de manera conjunta se haría un planteamiento final.
- 1 Sesión de integración (team building) de 8hrs. con el “equipo gerencial”, mismas 18 personas que fueron entrevistadas durante el diagnóstico y que la directiva consideraba clave en la gestión de la empresa.

○ Plan de Sesión

Tema	Técnica Utilizada	Procedimiento
Encuadre y Objetivos de la sesión	Diálogo entre facilitadores y grupo	- Se les pregunta sobre sus expectativas. - Se les dan a conocer los objetivos de la sesión - Se les pide que indiquen algunas reglas que como equipo quisieran seguir para hacer de la sesión un éxito.
Romper el hielo y perfil del grupo	Lanchas	-Se solicita a los participantes que se pongan de pie en el centro del salón. -Se les cuenta la siguiente historia: "Estamos navegando en un enorme buque, pero de pronto una tormenta hunde el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo pueden entrar (se dice un número) de personas". -Se les indica que tienen que formar círculos compuestos por el número exacto de personas que pueden entrar en cada lancha. Posteriormente se cambia el número de personas por características que revelen el perfil del grupo

⁴⁶ Se trata del mismo cuadro de problemática que se presenta en el apartado 5.1 inciso e) de este trabajo.

		<p>tales como: género, edad, estado civil, años de experiencia, área en la que colaboran, etc. y se aprovechan los grupos conformados para establecer un diálogo entre ellos preguntándoles que es lo que aportan a la empresa cada uno de los grupos que se arman.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recupera en el pizarrón las características del grupo y se procede a reflexiones y conclusiones del ejercicio en plenaria.
Recuperar la historia de la empresa	Línea del Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - El dueño de la empresa narra la historia de la misma y se va dibujando en el suelo una línea del tiempo. - Los colaboradores identifican momentos significativos durante la narración donde ellos han tenido injerencia y con una papeleta integran su aportación a la línea - Reflexiones y conclusiones del ejercicio en plenaria
Conocimiento personal entre participantes	Las Quimeras	<ul style="list-style-type: none"> -Cada participante dibuja un animal fantástico: una quimera, conformada por tres animales con los que cada miembro sienta una alta afinidad. - El facilitador modela un diálogo con preguntas con uno de los miembros del equipo a partir de la presentación de su quimera. - Tras este ejemplo se solicita que cada miembro exponga al grupo su quimera y que durante algunos minutos esa persona sea abordada por el resto del grupo con preguntas similares a las del modelaje. - Después la persona abordada expresa qué preguntas fueron las que más le hicieron sentido y le ayudaron a aprender más sobre el mismo. -En plenaria conclusiones y reflexiones sobre el ejercicio
Valores de la empresa e identidad conjunta	Tótem	<ul style="list-style-type: none"> -Los participantes nombran de entre ellos mismos un moderador, un tomador de tiempo y un secretario. -Con base en los animales comunes presentes en las quimeras, el equipo debe identificar aquellos animales que más los representan como grupo, identificar los valores que encarnan y elaborar con materiales como plastilina, papel crepe, pintura, etc. todos juntos un tótem que en adelante simbolice la identidad del equipo. -Se deja correr el ejercicio y al mismo tiempo se les graba, en caso necesario de presentarse irregularidades en su interacción como grupo, se les presenta el video y se les solicita que hagan ajustes a su proceder. - En plenaria conclusiones y reflexiones sobre el ejercicio
Trabajo en equipo y colaborativo	Las Canaletas	<ul style="list-style-type: none"> -En equipo tienen que meter el mayor número de canicas posible a un contenedor desde un punto de partida, hasta la posición donde se encuentra ubicado el contenedor, solo podrán hacerlo haciendo uso de unas canaletas. Cada participante tiene una canaleta. -Existen restricciones que tendrán que resolver para realizar el ejercicio: no pueden caminar mientras la canica

		<p>esté en su canaleta, las canicas no pueden caerse durante su trayecto o tendrán que volver a comenzar, tampoco pueden detenerse y deben caer directo al contenedor o no serán contabilizadas.</p> <p>-Se deja correr el ejercicio y al mismo tiempo se les graba, en caso necesario de presentarse irregularidades en su interacción como grupo, se les presenta el video y se les solicita que hagan ajustes a su proceder.</p> <p>- En plenaria conclusiones y reflexiones sobre el ejercicio</p>
Cierre	Plenaria	-Se guía un diálogo entre todo el equipo para revisar: ¿Qué aprendizajes hubo? ¿Con qué se quedan?

Objetivo 2.

Construir de manera participativa y colegiada el Plan Estratégico de la organización, de forma tal que fuera conocido y compartido por sus miembros:

- a. Visión,
- b. Propuesta de valor,
- c. Mapa Estratégico
- d. Objetivos estratégicos.

Acciones Realizadas

- Un taller de 16 hrs. de Planeación Estratégica con los miembros clave de la organización que conformaban el “equipo gerencial” (18 personas)
 - Plan de Sesión

Tema	Técnica Utilizada	Procedimiento
Metodología de base BSC	Exposición del Tema	<p>-Los facilitadores hacen una breve presentación de los conceptos en los que se basará el ejercicio de Planeación Estratégica y la filosofía de gestión que la sustenta: BSC</p> <p>-Sesión de preguntas y respuestas sobre el tema.</p>

<p>Análisis de Contexto</p>	<p>FODA mediante World Café</p>	<p>-Se arman 4 mesas de trabajo simultáneo, en una se trabajarán las fuerzas de la empresa, en otra las oportunidades, en otra las debilidades y en la última las amenazas.</p> <p>-Cada mesa debe contar con igual número de participantes. y en cada una de ellas se nombra un anfitrión, éste es el encargado de garantizar la participación de todos los asistentes a la mesa y de ir haciendo una síntesis de lo que en ella se converse. Será el único miembro de la mesa que no se cambiará durante las rondas de trabajo que se realicen</p> <p>-El ejercicio consta de rondas de trabajo de aproximadamente 15 minutos. Pasado los 15 minutos, todos los miembros de las mesas, menos el anfitrión, deben cambiarse de mesa y revolverse, de tal forma que pasadas cuatro rondas, todos hayan visitado las 4 mesas, y hayan participado en todas, con diferentes compañeros en cada ronda.</p> <p>-En cada ronda el anfitrión debe proporcionar a los nuevos visitantes una síntesis de lo conversado y acordado en las rondas anteriores y promover la participación de los nuevos participantes a la mesa.</p> <p>-Al final de las 4 rondas se realiza la presentación de lo trabajado en las mesas por el anfitrión en una plenaria.</p>
<p>Propuesta de Valor</p>	<p>Análisis del Video "La voz del cliente" Presentación concepto Propuesta de Valor Mesas de trabajo</p>	<p>-Se presenta un fragmento de la voz del cliente y en plenario se analiza aquello que llamó la atención a los participantes y se toma como base para explicar el concepto de "propuesta de valor".</p> <p>-En mesas de trabajo por área se enuncian lo que cada área considera que es la propuesta de valor de la empresa.</p> <p>-Hacen una presentación en plenaria de sus conclusiones y utilizando la metodología aprendida del moderador, el tomador de tiempo y el secretario el mismo grupo debe acordar y especificar con base en las presentaciones de las mesas de trabajo la "propuesta del valor" de la empresa.</p>
<p>Visión</p>	<p>Macro Mural y descodificación</p>	<p>-Se monta un gran lienzo en blanco en alguna pared grande del salón.</p> <p>-Se proporciona a los participantes pinturas de colores, pinceles, papel de colores, pegamento, y cuanto material decorativo o de manualidad se pueda.</p> <p>-Se les solicita que en total silencio pasen todos a un mismo tiempo a plasmar con dibujos, no se permiten palabras escritas, sólo símbolos, como se imaginan a la empresa en 5 años, en relación a las finanzas, el mercado, los procesos y el talento humano.</p> <p>-Una vez realizado el mural, se descodifica, pidiendo a los participantes que hagan su interpretación de lo que ven.</p> <p>-Se recupera en el pizarrón las ideas que van surgiendo de las libres interpretaciones.</p> <p>-En plenario se revisa sí lo que se recuperó es realmente lo que se pretende como visión de la empresa.</p> <p>-Se nombra una comisión que será la encargada de darle una redacción clara y coherente a las ideas emanadas para dejarla como la visión oficial de la empresa para el quinquenio.</p>

<p style="text-align: center;">Mapa Estratégico</p>	<p style="text-align: center;">Mega Mapa Interactivo</p>	<p>-Se proporciona a los participantes un altero de papeletas en blanco que puedan pegarse y despegarse fácilmente de la pared y se les pide que cada uno escriba los objetivos en los que considera que es “estratégico” que se trabaje durante los próximos 5 años para alcanzar la visión, en función de las siguientes dimensiones: finanzas, mercado, procesos y talento humano. Cada quien puede escribir tantos objetivos como considere necesario. Deben escribir un objetivo por papeleta.</p> <p>-En la pared se traza un “mapa estratégico” vacío con las 4 dimensiones de la estrategia. Y se les pide que a un mismo tiempo peguen los objetivos que escribieron en la dimensión que consideran pertenecen. En caso de encontrar papeletas afines se ponen unas sobre las otras, a manera de categoría. Sí alguien considera que un objetivo no pertenece a esa categoría lo puede cambiar a donde piensa que debe de ir. Todo este paso se realiza en total silencio.</p> <p>-Una vez que se tienen todas las papeletas pegadas, se procede a ir descartando y limpiando el mapa. Se solicita que libremente, cada quien, pase a retirar las papeletas que considere necesarias (aun cuando no sean las suyas) ya sea porque creen que no se trata de un objetivo estratégico, o bien porque no entienden de qué se trata.</p> <p>-Uno a uno, los que retiraron papeletas, mencionan en la plenaria, porque es que la retiraron y el “dueño” de la papeleta tiene derecho de réplica, ya sea para explicar a quien no entiende de qué se trata el objetivo o bien de defender su postura, por qué lo considera estratégico.</p> <p>-Una vez que todos escuchan este diálogo, se procede a votar sobre la pertinencia de dejar o no el objetivo. Y así se procede sucesivamente con cada uno de los objetivos retirados, hasta que el mapa quede “depurado” y acordado por todos.</p> <p>-Finalmente se les pide que utilizando la metodología del moderador, el tomador de tiempo y el secretario, entre todos encuentren la relación causa – efecto entre los objetivos y los dibujen en el mapa.</p>
<p style="text-align: center;">Objetivos Estratégicos</p>	<p style="text-align: center;">Votación y selección en plenaria</p>	<p>-Como no todos los objetivos serán trabajados a un mismo tiempo durante el siguiente año, y como algunos son base para que otros sean posible de realizarse (causa – efecto) hay la necesidad de seleccionar únicamente los que serán trabajados en el primer año de operación de la estrategia.</p> <p>-Se pide que de manera individual cada quien seleccione del mapa, de cada dimensión, los 5 objetivos estratégicos que considera más importantes a trabajar para el siguiente año.</p> <p>-Uno a uno va comentando su selección y se va llevando en el pizarrón el conteo de “votos” que va llevando los objetivos que van saliendo mencionados.</p> <p>-Al final por cada dimensión se dejan los 5 objetivos más votados. Y se procede a revisar en plenaria sí efectivamente esos son los 20 objetivos con los que hay que trabajar o hay alguna reconsideración a efectuar.</p>

Objetivo 3.

Reestructurar la organización en función del Plan estratégico:

- a. Definir el puesto de dirección general.
- b. Integrar un consejo directivo.
- c. Cambiar el organigrama y definir las áreas de gerencias, así como los puestos gerenciales y sus funciones.
- d. Contratar a los gerentes que hiciesen falta en caso de que no hubiera miembros de la organización que pudieran ocupar esas posiciones y establecer sus planes de inducción; y a través de ello especificar un proceso de reclutamiento y selección para puestos clave más eficiente y pertinente.

Acciones Realizadas:

Para definir el puesto de dirección general.

- Una reunión entre los miembros de la familia, de 2hrs.
 - Se revisaron los resultados de las sesiones de Planeación Estratégica
 - En función de ellos se pidió que padre e hijos decidieran y definieran quién debía ocupar la dirección general y que enunciaran las funciones principales que este puesto debía ejercer a manera de borrador.
 - Quien quedó como director general y aceptó el cargo, hizo una serie de peticiones y ofrecimientos a los otros dos miembros de la familia.
 - Los otros miembros a su vez también hicieron peticiones y ofrecimientos y se llegaron a acuerdos de gestión.
 - El equipo consultor recabó el borrador, le dio redacción y coherencia lógica a las ideas y devolvió por correo electrónico a los tres miembros de la familia el documento de funciones de Dirección General para su aprobación.

Para integrar un consejo consultivo:

- Una reunión de trabajo con el nuevo Director General
 - El equipo consultor y el Director General conversaron sobre la figura del Consejo Consultivo, sus funciones y responsabilidades.
 - Se le presentó al Director General una propuesta de “Reglamento de Operación” de éste. En el que se definía el papel que jugaría cada miembro de la familia en esta nueva figura.
 - El Director, lo analizó, retroalimentó e hizo los ajustes pertinentes a la propuesta. Para presentarlo al resto de la familia.
- Junta con el resto de los miembros de la familia
 - El Director General presentó la propuesta corregida por él al resto de los miembros de la familia.
 - Éstos analizaron, discutieron puntos, acordaron e hicieron ajustes para su aprobación.

Para cambiar el organigrama y definir las áreas de gerencias, así como los puestos gerenciales y sus funciones.

- Reunión de trabajo con el Director General para acordar nuevo organigrama.
 - Se solicitó al Director General que plasmara, a manera de borrador, cómo se imaginaba a la estructura organizacional que pudiera soportar y operar la nueva estrategia para el quinquenio.
 - El equipo consultor dio su punto de vista sobre la imagen de estructura propuesta por el Director.
 - Se estableció un diálogo de análisis para visualizar las ventajas y desventajas de los diferentes puntos de vista
 - Se pidió al Director General que especificara entonces el organigrama que el juzgara pertinente en torno al diálogo.
 - El Director General presentó al resto de la familia la propuesta de organigrama para su análisis y aprobación y mandó por correo electrónico al equipo consultor el Organigrama definitivo aprobado.

- Trabajo de gabinete del equipo consultor:
 - El equipo consultor recabó de aquellos en la organización que desempeñaban alguna función afín a algunas de las nuevas gerencias la información que se tuviera de sus puestos o áreas para elaborar una propuesta de delimitación de funciones por gerencia. La cual envió por correo a Dirección General para compartirlo con el resto de los miembros del ahora Consejo Consultivo para su análisis y aprobación.

- Sesión de trabajo con los Gerentes de cada Gerencia y Dirección General para analizar y verificar las funciones del área.
 - Cabe señalar, que esta sesión se realizó hasta que fueron contratados los gerentes que faltaban por ocupar las nuevas gerencias.
 - Se repartió una copia de las funciones de cada gerencia a cada gerente y director general, y se les solicitó que de manera individual leyeran y revisarán la información ahí contenida de forma tal que identificaran si había necesidad de hacer algún ajuste por omisión, mal interpretación o mala asignación de funciones. Todos los gerentes tenían que revisar su gerencia y la de sus compañeros.
 - Se estableció un diálogo para hacer los ajustes pertinentes y llegar a acuerdos en caso de no haber claridad en los documentos.
 - Los documentos validados por los gerentes nuevamente fueron presentados por el Director General al Consejo Consultivo para su conocimiento.

Para contratar a los gerentes que hiciesen falta en caso de que no hubiera miembros de la organización que pudieran ocupar esas posiciones y establecer sus planes de inducción; y a través

de ello especificar un proceso de reclutamiento y selección para puestos clave más eficiente y pertinente.

- Reunión con Dirección General para delimitar el Perfil del Gerente de Recursos Humanos
 - Es necesario especificar que los gerentes que se necesitaban contratar eran el de Recursos Humanos y el de Ventas. Por esta razón fue que se acordó con Dirección General que primeramente se correría todo el proceso de Reclutamiento y Selección del Gerente de Recursos Humanos, para que una vez contratado y como parte de su plan de inducción realizara, de forma asistida, por el equipo consultor, la contratación del Gerente de Ventas.
 - Se delimitó junto con el Director General las competencias que requería el ocupante del puesto de Gerente de Recursos Humanos.
 - Se nombró junto con Dirección General un comité de selección con miembros de la organización y miembros del equipo consultor que el juzgó pertinente para realizar entrevistas de selección por comité y para fungir de panel en la presentación que los finalistas candidatos harían de la resolución de un caso de estudio como parte del proceso.
- Trabajo de Gabinete del equipo consultor
 - Se procedió a la publicación de la vacante en las Bolsas de Trabajo electrónicas que se juzgaron pertinentes
 - Se hizo el análisis y depuración de currículos.
 - Se presentó a Dirección General una terna de 6 candidatos con base en un cuadro comparativo
- 6 Entrevistas por comité de una hora cada una con cada uno de los candidatos.
 - Se preparó al comité de selección para que supieran de que trata el método de entrevistas por comité.
 - Se hicieron las entrevistas utilizando la técnica SAR de entrevistas por competencias.
 - Cada miembro del comité expresó sus impresiones sobre cada candidato y Dirección General especificó quienes, a su juicio, debían proseguir a la siguiente fase del proceso de selección.
- Resolución de un caso de estudio por parte de los finalistas del proceso
 - Los candidatos fueron citados a resolver un caso de estudio⁴⁷, mismo que tuvieron que resolver en el lapso de 2hrs. y dejar listo para ser presentado al panel del comité.
 - Uno a uno los finalistas presentaron la resolución de su caso.
 - Los miembros del comité presentaron a Dirección General sus observaciones sobre el desempeño observado en los finalistas en su presentación.
 - Dirección General tomó la decisión final de quién ocuparía el puesto.

⁴⁷ Revisa Anexo 1

- Especificación del Plan de Inducción del Gerente de Recursos Humanos
 - El equipo consultor junto con el Director General especificaron los objetivos, metas y actividades sugeridas para lograrlo, que tendría que cumplimentar el nuevo gerente de Recursos Humanos durante el periodo de 3 meses para conseguir la plaza definitiva. Así como los momentos y mecanismos de evaluación parcial y final del plan.
 - Una vez contratado el Gerente de Recursos Humanos, el equipo consultor, dio a conocer al nuevo Gerente el Plan junto con el Director General.
- Seguimiento y apoyo al Gerente de Recursos Humanos para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección del Gerente de Ventas.
 - Como se mencionó, uno de los objetivos del Plan de Inducción del Gerente de Recursos Humanos era contratar al Gerente de Ventas, replicando el procedimiento utilizado en su propio caso.
 - El equipo consultor fue guiando al Gerente de Recursos Humanos para que siguiera el procedimiento arriba señalado, desde la delimitación junto con Dirección General del perfil del Gerente de Ventas, hasta la delimitación del Comité de Selección, la elaboración del Caso de Estudio⁴⁸ y el diseño del Plan de Inducción.
 - Tras corrido todo el procedimiento, Dirección General tomó la decisión de la selección.
- Reunión de trabajo con Gerente de Recursos Humanos para dejar documentado el proceso de Reclutamiento y Selección de puestos Clave.
 - Junto con el Gerente de Recursos Humanos se hizo la sistematización de los procesos vividos en su caso y en el del Gerente de Ventas y se elaboró el documento relativo a este proceso.

⁴⁸ Ver Anexo 2

5.3 Resultados de la intervención.

a. Concernientes al Objetivo 1

En relación a establecer acuerdos al interior de la familia sobre su forma de gestionar la empresa, de visualizar las unidades de negocio de la misma y de establecer los límites de poder de cada uno de los miembros. Se obtuvieron los siguientes acuerdos y productos:

- Don Marco de la Torre propuso comenzar a ver las unidades de negocio como un todo integrado y no negocios aislados (locales de entretenimiento y venta de “*in and outs*”), para ello era necesario especificar las unidades de negocio que lo conformarían. Dejar al frente a uno de sus hijos como Director General de la empresa y él bajar su perfil. Aceptó formar sólo parte del Consejo de Dirección y enfocarse al apoyo al equipo de ventas, que siempre ha sido su pasión.
- En mutuo acuerdo Gael y Andrés decidieron que Gael ocuparía la Dirección General y Andrés se haría cargo la Gerencia de la unidad de negocio que de alguna forma él había desarrollado desde siempre, pero más bien como un negocio aislado, y que en adelante se llamaría Gerencia de Operaciones. La idea era mandar el mensaje de unidad y de hacer frente común al resto de la organización.
- Quedaron, entonces especificadas por la familia cuatro unidades de negocio: Ventas Entretenimiento, Operaciones, Nuevos Negocios, Producción y Servicio.
 - Ventas Entretenimiento: Venta de todo aquello que esté relacionado con la diversión y por lo que ya era reconocido Promotora de Entretenimiento Z:
 - Máquinas de Videojuego
 - Máquinas de destreza y redención
 - Chicleras
 - Montables
 - Refacciones
 - Simuladores
 - Maquinas Premio Instantáneo
 - Operaciones: Englobaba toda aquella actividad de venta que está enfocada al usuario o consumidor final, y en donde Promotora de Entretenimiento Z contaba con presencia:
 - Locales
 - Ruta «Maquinas premio instantáneo»
 - Casino
 - Nuevos Negocios: Enfocada a la búsqueda y venta de productos novedosos que no forzosamente están ligados directamente al entretenimiento, y que su comercialización puede ser una buena oportunidad de negocio dada la fortaleza que se tiene con la infraestructura para importar a bajo costo y alta calidad. Ejemplo:
 - Bocinas

- Luces de neón
- otros...
- Producción y Servicio: Que se convertiría en una unidad de negocio, pues el servicio también representaba una venta al cliente, y por tanto, una entrada de dinero para la empresa. La intención de esta unidad de negocio sería fortalecer una ventaja competitiva en el proceso post venta de productos de entretenimiento y de algunos de los nuevos negocios (ej. bocinas), y sobre todo volverla una actividad comercial rentable que también generara utilidad.

Vistas de manera gráfica las unidades de negocio quedaron representadas de la siguiente forma:

Unidades de Negocio



*Fuente: Promotora de Entretenimiento Z.
Documento de Trabajo.
Proceso de Consultoría sistémica.*

En relación a integrar y sensibilizar al equipo gerencial para que pudieran trabajar colaborativamente en la definición del rumbo hacia 2016 se logró lo siguiente:

- El equipo tuvo la oportunidad de escuchar de viva voz del Fundador la historia de la empresa, y la forma como la familia construyó a lo largo de años de esfuerzo, lo que permitió establecer un diálogo sobre lo que los colaboradores apreciaban de ello y cómo se veían involucrados en el crecimiento de la misma.



- El equipo pudo apreciar las ventajas de trabajar como un equipo integrado y de honrar valores comunes. De hecho elaboraron en conjunto un símbolo común que de manera visual y gráfica les recordara la forma en la que querían trabajar como grupo. Elaboraron un tótem, que posteriormente se difundió por toda la empresa, incluso se mandaron hacer cuadros especiales con las figuras de los animales del tótem y los valores que representaban que podían apreciarse en zonas como el comedor, las salas de juntas y otras áreas de trabajo.
- El equipo estuvo dispuesto a colaborar en la construcción del rumbo hacia 2016 y ser parte de la nueva estrategia a seguir.



Fuente: Imagen elaborada por equipo gerencial de Promotora de Entretenimiento Z
Proceso de Consultoría Sistémica

b. Concernientes al Objetivo 2

En torno a Especificar su Plan Estratégico estos fueron los productos construidos y validados por el equipo gerencial:

Visión 2016

Tras realizar un ejercicio de análisis del entorno interno y externo de la organización en grupo (FODA)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
F1. Gente	O1. Crecimiento acelerado de nuevos juegos	D1. Retroalimentación	A1. Desconocimiento del mercado
F2. Honestidad	O2. Competitividad productores	D2. Comunicación	A2. No innovar tecnología
F3. Trayectoria	O3. Alternativas de productos y soporte a nivel internacional	D3. Falta de objetivos o planeación en equipo (dar seguimiento)	A3. Inseguridad social
F4. Equipo de trabajo competente	O4. Demanda por la actualización de productos (innovar)	D4. Indicadores	A4. Variedad en adquisición económica
F5. Empresa con disposición al cambio	O5. Nuevas herramientas en la administración de procesos	D5. Integración (mandos, superior, medio, inferior)	A5. Tendencias a medios diversos en entrenamiento
F6. Experiencia en videojuego	O6. Nuevos productos que complementan nuestro giro	D6. Rotación de personal (selección)	A6. Competencia especializada - ocasión
F7. Ser Distribuidores	O7. Oferta para instalación de locales	D7. Planeación (metas, visión)	A7. Mercado cambiante
F8. Credibilidad	O8. Mayor captación de mercado (disminución de competencia)	D8. Ceguera de taller	A8. Costos
F9. Financieramente sana	O9. Nuevos o diferentes productos para distintos mercados	D9. Motivación (personal actitud negativa)	A9. Avances tecnológicos
F10. Importadores	O10. Falta de estructura organizacional (competencia)	D10. Compromiso y responsabilidad	A10. Tipo de cambio
F11. Actitud positiva	O11. Mayor alcance a la tecnología (accesibilidad)		
F12. Historia de la empresa	O12. Estar en la jugada		
F13. Gente con experiencia y capacidad			
F14. Perseverancia			
F15. Infraestructura			
F16. Cartera de clientes			
F17. Presencia en el mercado			

F18. Estructura en equipo mobiliario			
F19. Soporte técnico (asesoría)			
F20. Integración de productos (Lanzamiento de novedades)			

Y hacer un ejercicio de visualización a futuro quedo establecida la siguiente *Visión para el año 2016*

- Ser una empresa rentable, sólida y permanente en el tiempo; posicionada a nivel nacional en sus cuatro unidades de negocio.
- Ser identificados en el mercado por:
 - Contar con un equipo de trabajo eficiente, totalmente enfocado a la satisfacción de los clientes (internos y externos: corporativos, empresas y familias)
 - Ofrecer productos innovadores.
 - Ser socialmente responsable.
- Estar lista para la expansión a nivel internacional.

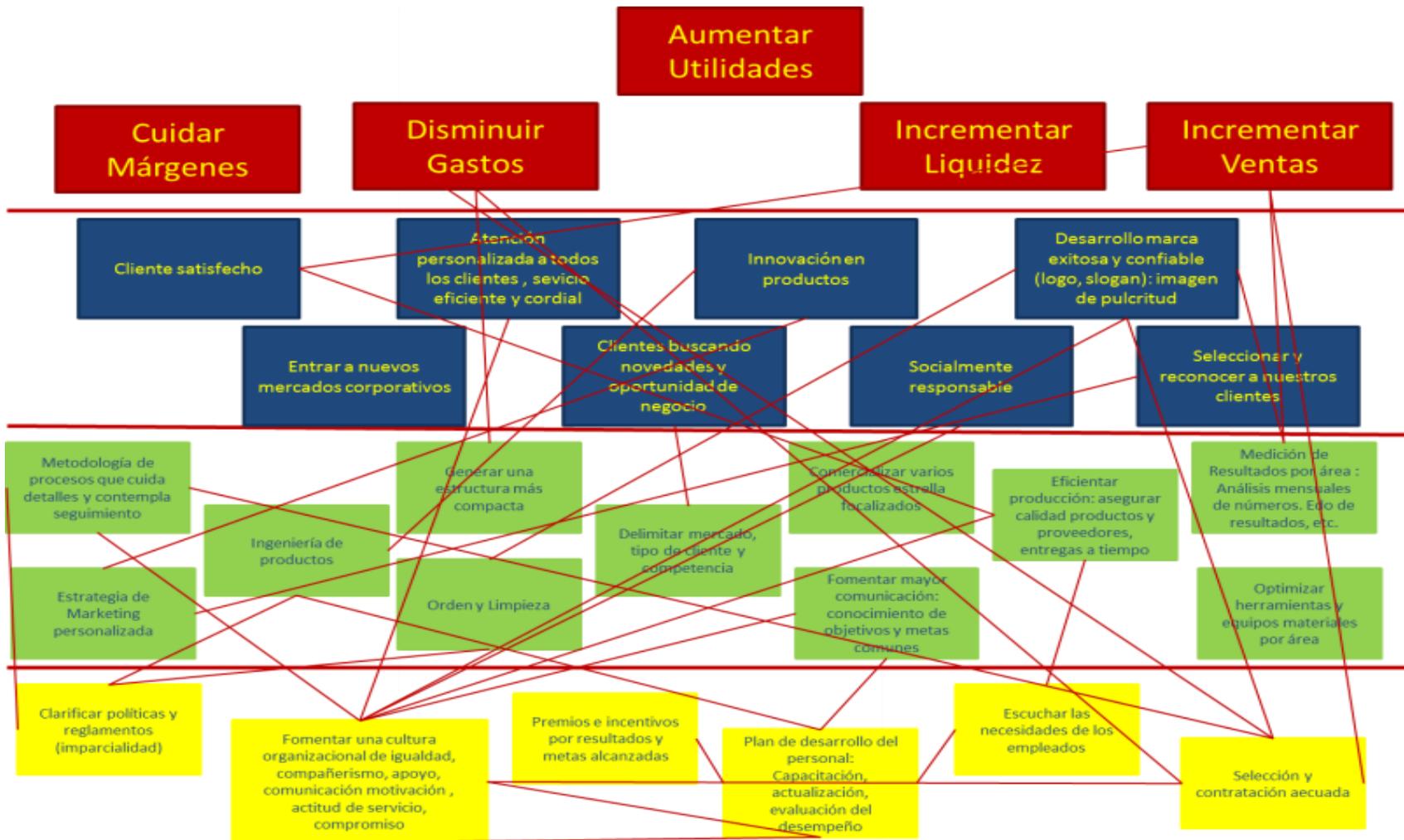
Propuesta de Valor:

Promotora de entretenimiento Z promete a sus clientes:

- El cultivo de relaciones comerciales con base en el trato y seguimiento personalizados, la honestidad y la confianza.
- Poner a su disposición la experiencia, respaldo y asesoría con la que cuenta la empresa.
- Brindarle opciones novedosas a precio justo.
- Entrega y atención a tiempo.

Mapa Estratégico:

En función de las cuatro dimensiones del BSC (finanzas en rojo, mercado en azul, proceso en verde y talento humano en amarillo), el equipo gerencial delimitó el siguiente mapa estratégico concretando objetivos estratégicos para poder llevar a cabo la visión hacia 2016 y especificó las relaciones entre los diferentes objetivos. Las líneas que unen los diferentes objetivos, son la correlación causa – efecto, que existe entre ellos.



Fuente: Documento de Trabajo elaborado por el equipo gerencial Promotora de entretenimiento Z Proceso de Consultoría Sistémica

Delimitación de los Objetivos Estratégicos a trabajar en el primer año del Plan.

Finalmente los miembros del equipo gerencial especificaron aquellos objetivos estratégicos que a su consideración debían ser trabajados con mayor énfasis durante el primer año del Plan y cuyo seguimiento debería ser plasmado en los tableros de indicadores que tendrían un seguimiento mensual en sesiones conjuntas de trabajo. El equipo seleccionó los siguientes:

Talento Humano	Procesos	Mercado	Finanzas
1.Fomentar una cultura organizacional...	1.Medición de Resultados	1.Atención a clientes	1. Reducción de Gastos
2.Plan de desarrollo del personal	2. Metodología de procesos y seguimiento	2.Satisfacción del cliente	2. Incremento de utilidades
3.Reclutamiento y Selección	3.Estrategia de Mercado personalizada	3.Desarrollo de Merca exitosa y confiable	3. Aumento en ventas
4.Clarificar Políticas y Reglamentos	4.Orden y Limpieza	4.Innovación de productos	4. Cuidar márgenes
5.Escuchar al personal	5.Fomentar Comunicación	5. Nuevos Mercados	5. Liquidez
	6.Ingeniería de productos		

*Fuente: Documento de Trabajo elaborado por el equipo gerencial Promotora de entretenimiento Z
Proceso de Consultoría Sistémica*

c. Concernientes al Objetivo 3

Este objetivo consistía en reestructurar la organización en función del Plan estratégico:

- a. Definir el puesto de dirección general.
- b. Integrar un consejo directivo.
- c. Cambiar el organigrama y definir las áreas de gerencias, así como los puestos gerenciales y sus funciones.
- d. Contratar a los gerentes que hiciesen falta en caso de que no hubiera miembros de la organización que pudieran ocupar esas posiciones y establecer sus planes de inducción; y a través de ello especificar un proceso de reclutamiento y selección para puestos clave más eficiente y pertinente.

De tal forma que en cuanto a definir el puesto de dirección general, sí bien fue un acuerdo de la familia el que Gael fungiera como el Director General de la misma, era preciso trabajar en conjunto con él para especificar las que serían sus tareas y dejar delimitadas las funciones de esta área. Tras varias reuniones entre él y el equipo consultor para hacer un análisis de éstas y dejarlas especificadas y validadas se obtuvo el siguiente documento:

Funciones del Director General

Objetivo: Crear un valor agregado en base a los productos y servicios, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

1. Es el representante legal de la empresa, para cualquier transacción financiera importante o gestión que amerite su presencia, en concordancia con los acuerdos del Consejo de Administración para el manejo de poderes y firmas mancomunadas.
2. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Presenta al Consejo de Administración cuentas mensuales del avance de la empresa y se ajusta y opera las decisiones estratégicas que en ella se consideren.
3. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.
4. Es el líder del proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas y junto con los gerentes planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
5. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
6. Mide continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución, mediante su cuadro de mando y juntas mensuales de seguimiento con su equipo gerencial.
7. Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
8. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, materias primas, insumos y productos más adecuados, tanto a nivel nacional e internacional. En apoyo con las gerencias entra en contacto con propuestas de mejores proveedores para su análisis en función del beneficio de toda la organización.
9. Propone, en consenso con las gerencias, la entrada de nuevos productos para que el Consejo de Administración tome la decisión final de su inclusión. De igual forma cuando un producto o línea debe de salir, revisa su pertinencia con las gerencias para presentar la propuesta al Consejo y éste tome la decisión final.

Este documento posteriormente fue dado a conocer en las reuniones mensuales de seguimiento al equipo gerencial así como en su momento a los miembros de la familia, quienes lo validaron.

De manera paralela era necesario especificar un Consejo de Dirección que permitiera a la familia tener una participación activa de manera regulada en la toma de decisiones fundamentales para el rumbo de la organización y que sólo concernía a ellos como accionistas. De tal forma que el equipo consultor junto con el Director General elaboraron un reglamento de funcionamiento para el consejo consultivo que se presentó a los demás miembros de la familia y los cuales tras su revisión, análisis y discusión quedó validado y constituido como sigue:

REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO ADMINISTRACIÓN DE PROMOTORA DE ENTRETENIMIENTO Z

La elaboración del presente Reglamento tiene por objeto definir, orientar y regular las funciones del consejo de administración para lograr los fines de dirección, crecimiento y desarrollo de

DEFINICION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es un órgano rector para la Dirección General de Promotora de Entretenimiento Z, integrado por los por el Presidente del Consejo y demás accionistas; que deliberan sobre la problemática general de la empresa y opinan respecto a las soluciones de los asuntos de su competencia, y que realizan funciones de asesoría hacia la Dirección General para la toma de decisiones operativas y estratégicas que afecten el cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas establecidas para el debido cumplimiento de los fines institucionales que se persiguen y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles en la empresa.

CAPITULO I

Disposiciones Generales

Artículo 1.- El presente Reglamento normará la organización y funcionamiento del Consejo de Administración

Artículo 2.- El Consejo de Administración de Promotora de Entretenimiento Z, funcionará como mecanismo de participación de los diversos integrantes de la organización a fin de proponer los programas de acción para incrementar la eficiencia y la calidad en los procesos internos de la empresa

Artículo 3.- El Consejo de Administración estará integrado por 5 miembros:

- a) El presidente del Consejo
- b) El Director General
- c) Y demás accionistas

Artículo 4.- En las sesiones mensuales del Consejo de Administración, se plantearán y analizarán los problemas que incidan en el buen funcionamiento y desarrollo de nuevos proyectos de la empresa aprobando las posibles soluciones y tomando decisiones respecto a ellas.

CAPITULO II

De las Sesiones

Artículo 5.- Las Sesiones del Consejo serán ordinarias y extraordinarias y en ellas se

tratarán los asuntos que correspondan a la orden del día respectivo y serán convocadas como en seguida se indica.

Artículo 6.- Las Sesiones ordinarias del Consejo de Administración, deberán verificarse por lo menos una vez al mes, y en ellas se tratarán los asuntos que no estén reservados específicamente para las extraordinarias.

Artículo 7.- El Director General, convocará a los miembros del éste para la celebración de las sesiones mensuales con un mínimo de tres días hábiles de anticipación a la celebración de las mismas, con la convocatoria se enviará la orden del día correspondiente.

Artículo 8.- La realización de cada sesión de trabajo se llevará a cabo en el lugar y hora que se precisen en la convocatoria respectiva.

Artículo 9.- En cada sesión de trabajo se deberán presentar los informes de avance y resultados obtenidos en el desarrollo de los programas de trabajo de cada una de las gerencias así como las propuestas de nuevos proyectos o seguimiento de los mismos. Será de vital importancia la presentación de los Estados Resultados y el Flujo de Efectivo de cada una de las unidades de negocio: operaciones, ventas, nuevos negocios, servicio.

Artículo 10.- Son funciones del consejo consultivo las referentes a:

- a) *Gestión de Recursos Humanos*: Validar y aprobar los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, planes de desarrollo y carrera, Capacitación, Planes y Valoración de Remuneraciones, seguimiento de clima laboral y de relaciones con el trabajador.
- b) *Marketing*: Políticas de uso de marca, Investigación y desarrollo de nuevos mercados y de nuevos productos, Elaboración de Estrategias de Mercadeo
- c) *Contraloría*: Seguimiento, control y análisis de los indicadores financieros y no financieros de la organización, así como cuestiones fiscales, proporcionados por el encargado del sistema de información para la toma de decisiones
- d) *Visión y Rumbo de la empresa*: Establecimiento de estrategias, planeación y proyección
- e) *Relaciones públicas*: Seguimiento y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes, desarrollo de políticas de servicio, cuidado y crecimiento de la relación con clientes, proveedores y sindicato. Delimitación (límites) de relaciones negocio – familia.
- f) *Diseño y reingeniería de procesos* internos para el logro de la eficiencia y la eficacia.

De las Sesiones Extraordinarias

Artículo 11.- Las Asambleas Extraordinarias se podrán celebrar cuando las necesidades del Consejo lo requieran y se convocarán por lo menos con veinticuatro horas de anticipación y en ellas se tratarán exclusivamente los siguientes asuntos:

- I. Cuando así se requiera por cambios, adiciones o modificaciones, al presente reglamento.
- II. Cuando la importancia de algún asunto específico lo requiera, por no poder posponerse su atención.
- III. A juicio del Presidente y/o Director General.

CAPITULO IV

De los Acuerdos

Artículo 12.- Todos los acuerdos que emanen de las Sesiones del Consejo de Administración, serán producto del diálogo y de la aprobación democrática de los miembros del consejo, donde el voto

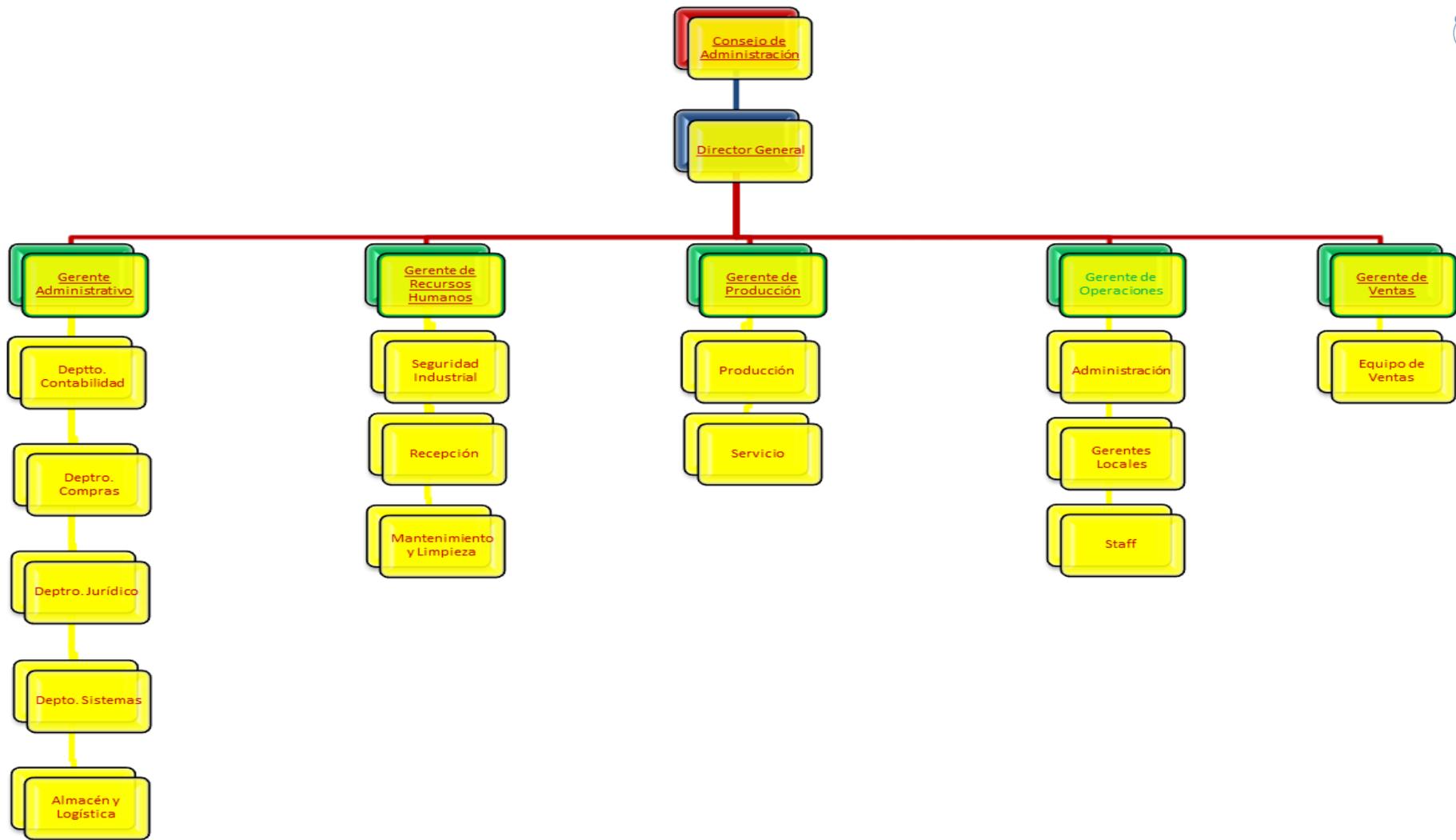
de cada uno valdrá el 25% del total del acuerdo. Para que un acuerdo se tome como tal se precisa del 75% de los votos.

Artículo 13.- La presidencia del consejo se reservará el derecho de veto en caso de considerarlo necesario ante algún acuerdo que considere inoportuno para los fines que persigue la organización o bien que represente un riesgo para el bien común de la empresa.

Uno de los trabajos más importantes durante este proceso fue la redefinición del organigrama⁴⁹, el cual promoviera una distribución más uniforme del poder de gestión y toma de decisiones operativas y que diera claridad a la organización de las líneas de mando y responsabilidad de funciones por áreas. De tal forma que en conjunto con la Dirección General y el grupo consultor hicieron la propuesta del siguiente organigrama y la delimitación de funciones de cada gerencia tanto al Consejo de Administración como al Equipo gerencial, quien a su vez, revisó y validó.

Quedando el organigrama y las funciones de la siguiente manera:

⁴⁹ Contrastar con el Anexo 2 Organigrama original de la empresa antes del proceso de Consultoría Sistémica



Funciones del Gerente Administrativo y de Finanzas

Objetivo: Analizar y asegurar que los recursos se asignen en el lugar y en el momento adecuado.

1. Análisis, elaboración de estrategias financieras y manejo de inversiones, créditos, capital y otros proyectos financieros.
2. Conocer, analizar y tomar decisiones financieras en función del estado de resultados y flujo efectivo. Por tanto exigir su adecuada entrega en tiempo y forma.
3. Negociar y adecuar las transacciones financieras entre lo proyectado y lo real para dar solución a los compromisos de deuda que se tengan.
4. Estar al pendiente de la estructura fiscal y legal que maneja la empresa y asegurarse de que la organización la conozca y actúe en consecuencia.
5. Supervisión de las áreas y encargados de contabilidad, crédito y cobranza, jurídico, compras, sistemas, recepción, logística.
6. Fomentar el trabajo en equipo entre los miembros de la gerencia administrativa.
7. Coordinar con el resto de las áreas operativas para el adecuado control de costos. (boom de materiales, máster, conocimiento de productos, etc.)
8. Supervisar y control del inventario físico en concordancia en el sistema.
9. Trabajar en equipo y coordinar con la dirección general, la gerencia de ventas, gerencia de operaciones y el proveedor creativo en el análisis, gestión y seguimiento de nuevos proyectos comerciales.
10. Ser el enlace y soporte administrativo entre la Dirección General y el resto de la organización.
11. Ser el responsable de la integración y seguimiento del presupuesto maestro de la organización.
12. Elaborar y ejercer el presupuesto operativo de su área.
13. Ser el responsable de la administración del sistema de almacén
14. Ser el responsable del área de logística, su funcionamiento y mantenimiento.
15. Llevar el seguimiento de los indicadores del plan estratégico correspondiente a su área.

Funciones del Gerente de Recursos Humanos

Objetivo: Desarrollar el talento Humano con que cuenta la organización en función del logro de los objetivos estratégicos y de la visión a largo plazo de la misma.

1. Diseñar y Desarrollar la Gerencia de recursos Humanos del Corporativo: Procesos, procedimientos, políticas de servicio, puestos y perfiles de la propia gerencia.
2. Elaborar y ejercer el presupuesto operativo de la gerencia.
3. Resolución de problemas y toma de decisiones concernientes al tema del desarrollo del talento humano en la organización.
4. Diseño e implementación de los programas de desarrollo de los recursos humanos y cultura organizacional encaminados al logro de la visión y plan estratégico de la organización: programas de formación y capacitación.

5. Diseño e implantación de procesos de selección efectiva de personal de la organización.
6. Delimitación de los perfiles y descripciones de puestos, que permita la incorporación de empleados capaces, con valores y aptos para lograr los objetivos organizacionales.
7. Diseño de los planes de carrera y sucesión, en apoyo con otras gerencias
8. Diseño e implementación de un modelo de evaluación del desempeño justo y enfocado a la retroalimentación y mejora continua de la organización.
9. Estudio de clima laboral. Aplicación y seguimiento de éste de acuerdo a las necesidades de la organización
10. Buscar la equilibrio en el sistema de remuneración (teniendo en cuenta la equidad interna y la competitividad externa); elaboración de los planes de motivación e incentivos congruentes con los planes estratégicos.
11. Realizar las acciones necesarias para que el plan estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, etc.) esté en la mente y operación de todos los empleados y por tanto se logre.
12. Fomento del liderazgo en cada una de las áreas y unidades de negocio.
13. Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización a través del salario emocional. Reducir con ello el índice de rotación y mantener una plantilla efectiva y constante.
14. Crear canales de relación verticales, horizontales y transversales entre todos los miembros de la organización (Comunicación).
15. Supervisar, dar seguimiento y analizar la adecuada administración del personal (nómina, incidencias, altas y bajas en el IMSS, etc.) en comunicación constante con el área de contabilidad, encargada del proceso y de aquellas gerencias donde se generan las incidencias. Generar la pre-nómina de planta. Entregar los recibos y el efectivo
16. Dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de las políticas concernientes al área de RRHH (asistencias, sanciones, seguridad e higiene, etc.) en acuerdo con los responsables de cada gerencia de la organización.
17. Llevar el seguimiento de los indicadores del plan estratégico correspondiente a su área.
18. Coordinar el personal de seguridad patrimonial en su correcta ejecución de las consignas.
19. Coordinar el proceso de implementación y seguimiento del sistema de documentación y validación de procesos de la empresa.
20. Coordinar el área de recepción de la empresa.
21. Coordinar los diferentes servicios al personal como lo es el comedor y la programación de entrega de uniformes.
22. Dar soporte al personal en cualquier información o documento concerniente a su pago, constancias, cartas o trámites ante dependencias de gobierno.

Funciones del Gerente de Ventas

Objetivo: coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.

1. Plantear, junto con otras áreas de la empresa los objetivos y metas de venta, así como los indicadores de logro de los objetivos con el personal, por producto y verificar su cumplimiento.
2. Diseño e implementación de la estrategia comercial alineada al plan estratégico y la visión a largo plazo. Manejar para ellos, estrategias adecuadas para todos tipos de los productos incluyendo “in and out”.
3. Planteamiento de laso objetivos y metas de venta en función de la estrategia de la empresa.
4. Elaborar y ejercer el presupuesto de ventas del año, (con base en el presupuesto maestro de ingresos y el pronóstico de ventas)
5. Elaborar y ejercer el presupuesto operativo del área (egresos de su área).
6. Realizar la provisión de ventas semanales y mensual para producción y compras.
7. Coordinar los planes de trabajo de los vendedores de manera semanal, mensual y anual. Seguimiento y rendición de cuentas del personal de ventas y revisar el avance en el cumplimiento de las metas mensuales y anuales.
8. Cuidar y mantener la atención y servicio, así como las relaciones comerciales con el cliente.
9. Conocer las necesidades de los diversos tipos de clientes y las distintas carteras.
10. Impulsar fuertemente la apertura a nuevos mercados y cuentas nuevas.
11. Manejar las cuentas clave.
12. Formación y desarrollo de la fuerza de ventas, en apoyo con RRHH.
13. Apoyar al área de crédito y cobranza con el manejo de cuentas.
14. Análisis de problemas y toma de decisiones en temáticas referentes al área.
15. Trabajar en equipo con las otras gerencias de la empresa, en pro del logro de los objetivos estratégicos del plan a largo plazo.
16. Supervisar el servicio post venta y atención a clientes.
17. Retroalimentar al área de compras en la relación costo beneficio de los productos.
18. Ser el enlace entre los miembros de su equipo y otras gerencias o áreas de la organización.
19. Ser responsable de la imagen de Galex en donde tenga presencia de venta.
20. Llevar el seguimiento de los indicadores del plan estratégico correspondiente a su área.

Funciones Gerente de Planta

Objetivo: Coordinar los procesos de la planta y proveer en tiempo y forma al área de ventas y a los clientes de los productos y servicios que se encuentran a su cargo

1. Resolver situaciones y problemas de planta.
2. Revisar incidencias del personal de planta (faltas, permisos, trabajos extraordinarios), control del personal en las diferentes áreas de la planta.

3. Crear y coordinar planes de producción de las diferentes líneas de negocio.
4. Programar stock de materiales, que no estén dentro de almacén general
5. Recibir y revisar mercancía de proveedores (productos nuevos), para su análisis técnico
6. Buscar proveedores de alternativas de materiales (coordinación con compras) relación costo-beneficio
7. Coordinar la asesoría técnica a clientes (en las áreas de servicios y ventas) ya sea vía telefónica y/o personalmente, en apoyo a la responsabilidades de atención a clientes del área de ventas y servicios.
8. Mantenimiento físico de planta
9. Control de inventarios de las líneas de negocios.
10. Asignación y coordinación de trabajo con outsourcing de servicios (pintura, lijado, armado de mecanismos)
11. Coordinar y dar seguimiento, junto con la gerencia de RRHH de las políticas de seguridad e higiene en la planta (uniformes, condiciones de planta, extintores, etc.)
12. Buscar la mejora en calidad de los productos.
13. Diseñar e implementar la ingeniería de productos, para buscar la mejora de la calidad de forma continua.
14. Responsable de la adecuada operación del almacén
15. Elaborar y ejercer el presupuesto operativo de su área.
16. Llevar el seguimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia de su área acordes al plan estratégico.

En relación a los puestos vacantes y a la contratación de quienes los ocuparía se obtuvo lo siguiente:

- a) Puesto del Gerente de Recursos Humanos.

Perfil del Puesto

Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Experiencia: De 4 a 5 años en puesto a nivel jefatura o gerencia.

Escolaridad: Licenciado en relaciones industriales, psicología, administración de empresas o similar.

Sexo: Femenino

Edad: Entre 35 y 45 años

Conocimientos :

- Desarrollo y gestión de cambios organizacionales
- Procesos de reclutamiento y selección
- Evaluación del Desempeño
- Plan de Carrera
- Formación, programas de capacitación y consolidación de cultura organizacional.
- Sueldos y compensaciones.
- Manejo de presupuestos
- Planeación estratégica (BSC) y gestión por indicadores.

Habilidades:

- Liderazgo
- Negociación
- Comunicación efectiva
- Proactividad
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Supervisión y seguimiento a proyectos
- Pensamiento sistémico y estratégico

Actitudes:

- Servicio

Plan de Inducción Gerente de Recursos Humanos

Tiempo de Ejecución del Plan: Tres Meses

Responsables de elaboración del Plan: Gael de la Torre.

Responsable de la operación del Plan: Gerente de RRHH

Responsables del seguimiento del Plan: Gael de la Torre

Periodos de Evaluación Intermedia: 4 semana Primer Mes, 5 semana Segundo Mes

Evaluación Final: 4 semana Segunda Semana de Octubre

Objetivos	Acciones	Tiempo de Ejecución	Involucrados	Meta	Evidencias de cumplimiento	Ponderación del cumplimiento del plan
Conocer la cultura organizacional y operativa de toda la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplir con el cronograma de citas adjunto participando activamente de las actividades y operación de cada área de la empresa. -Realizar ejercicio de Mystery Shopper en los locales, según cronograma. Puede utilizar el formato elaborado para ello para ir recabando información de cada local. 	1 ½ semana. (11 al 20 de Julio)	Gael y cada uno de los encargados de las áreas y posiciones.	Viva y perciba las implicaciones de cada una de las áreas, de los puestos, y su complejidad	<ul style="list-style-type: none"> -Entrega de un reporte al final de la visita a Dirección General de lo que le llamó más la atención de cada una de las áreas y de las posiciones que ocupó durante esta actividad. Contestar a la pregunta ¿Qué 	2%

				<p>factores son los que componen la cultura organizacional de Galex?</p> <p>- Realizar un reporte detallado de lo que vea en el ejercicio de mystery shopper de Locales y entregarlo a la Gerencia de Operaciones.</p>
<p>Reducir el índice de rotación de personal y mejorar el proceso de reclutamiento y selección del equipo de Staff de la Gerencia de Operaciones (locales)</p>	<p>-Realizar un diagnóstico certero y real de la problemática de rotación del staff de los locales.</p> <p>-Elaborar un plan integral de mejora al proceso de reclutamiento y selección e inducción del personal de staff y estimar el porcentaje de reducción real del índice de rotación que se puede esperar para el trimestre y que se mantenga constante. (análisis de todos los puestos implicados, descripciones pertinentes, reingeniería del proceso de reclutamiento y de inducción a la empresa y al puesto, etc.)</p>	<p>(21 de Julio al 14 de Octubre)</p>	<p>Gerente de Operaciones (Alejandro de la Torre). Administración y supervisión Locales (Erika Zepeda, Christian) Dirección General. Gerentes de los Locales.</p>	<p>-Implementación del Plan.</p> <p>-Proceso de reclutamiento y selección implementado, avalado y adoptado.</p> <p>-Puestos de la Gerencia analizados, adecuadamente descritos y con el personal adecuado ocupándolo.</p> <p>-Índice de rotación reducido y sostenido</p> <p>-Staff correctamente</p> <p style="text-align: right;">30%</p>

	<p>-Presentar el plan de mejora a la Gerencia de Operaciones y a la Administración de Locales y realizar acuerdos de implementación.</p> <p>-Implementar el plan de mejora presentado a Dirección y a la Gerencia de Operaciones</p>				<p>inducido y retenido</p> <p>-Evaluación de satisfacción de los clientes internos (Miembros de la Gerencia de Operaciones)</p>	
Cubrir la Vacante de la Gerencia de Ventas.	<p>-Elaborar, junto con dirección General el perfil del puesto, con base en la descripción de funciones de la gerencia que ya se tiene.</p> <p>-Realizar la publicación de la vacante y selección de 8 candidatos.</p> <p>-Emular el proceso de selección que se llevó a cabo en su propio caso con esta vacante en coordinación con el equipo consultor.</p> <p>Elaborar en conjunto con dirección General el plan de inducción del Gerente</p> <p>Dar seguimiento y velar por la evaluación del plan de inducción de esta posición.</p>	(11 Julio al 12 de Agosto)	-Dirección General Equipo consultor.	Contratar al mejor candidato para Gerente de Ventas.	<p>-Gerente contratado en tiempo y forma, adecuadamente inducido al puesto.</p> <p>-Plan de inducción adecuadamente monitoreado y evaluado.</p>	30%
Hacerse cargo de los objetivos estratégicos de	<p>-Conocer y analizar el plan estratégico: visión, propuesta de valor, mapa,</p>	15 de Agosto al 14 de Octubre	Dirección General, equipo consultor, equipo gerencial	Comenzar con la implementación de un plan de trabajo	<p>-Plan avalado y acuerdos con gerencias para comenzar la</p>	30%

RRHH de la organización, mismos que lleven a un cambio de cultura organizacional, a través del conocimiento y análisis del plan estratégico realizado por la compañía.

objetivos e indicadores, mediante una reunión con equipo consultor para conocer el proceso y fundamentos del proceso de planeación.

-Retomar el reporte de cultura organizacional que elaboró al inicio y entonces responder y tomar consideración lo siguiente ¿Qué elementos se requieren como parte de la cultura organizacional y cuáles hay que cambiar para lograr los objetivos estratégicos. ¿En qué factores hay que trabajar?

-Elaborar y presentar a Dirección General y resto de las Gerencias un plan de trabajo para desarrollar e implementar la consecución de los objetivos estratégicos hasta el final del año y delimitar cuales serán los alcances hasta ese periodo.

-Comenzar con la implementación del plan de trabajo una vez avalado por dirección general y equipo gerencial.

que lleve a cabo la puesta en práctica de los objetivos estratégicos de RRRHH.

implementación de acciones.

-Implementación de acciones que lleven a la consecución de los objetivos

-Comentarios de los clientes internos de la organización sobre cambios visibles en la cultura organizacional.

Realizar un análisis de sueldos y salarios de la organización (incluido locales) y sugerencias de mejora al modelo de remuneraciones y compensaciones de la compañía, incluso incentivos.	-Hacer análisis de los sueldos y salarios -Realizar sugerencias a Dirección General y Gerencia Administrativa para mejorar los esquemas de remuneraciones y compensaciones e incentivos.		-Dirección general. -Encargada de contabilidad. -Gerente Administrativo	Mejorar el esquema de remuneraciones y compensaciones de la compañía	Entrega de sugerencias de mejora a Dirección General Toma de acuerdos para la mejora entre Gerencia Administrativa, Dirección General y Gerencia de RRHH.	5%
Análisis y Descripción de puestos de todas las posiciones de la empresa.	Elaborar el plan de acción y metodología para realizar análisis y descripción de puestos de toda la organización -Implementar análisis y elaborar descripciones.	21 de Julio al 14 de Octubre	-Toda la organización	-Elaborar el manual organizacional de la empresa.	-100% de las descripciones elaboradas	3%

b) Del seguimiento y apoyo al Gerente de Recursos Humanos para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección (RyS) del Gerente de Ventas.

El Gerente de Recursos Humanos se avocó a dar operatividad al proceso de RyS con apoyo del equipo consultor. Como producto principal de este ejercicio, además de la contratación del Gerente de Ventas, se pudo sistematizar y documentar el procedimiento metodológico de RyS para puestos clave de la empresa quedando como sigue:

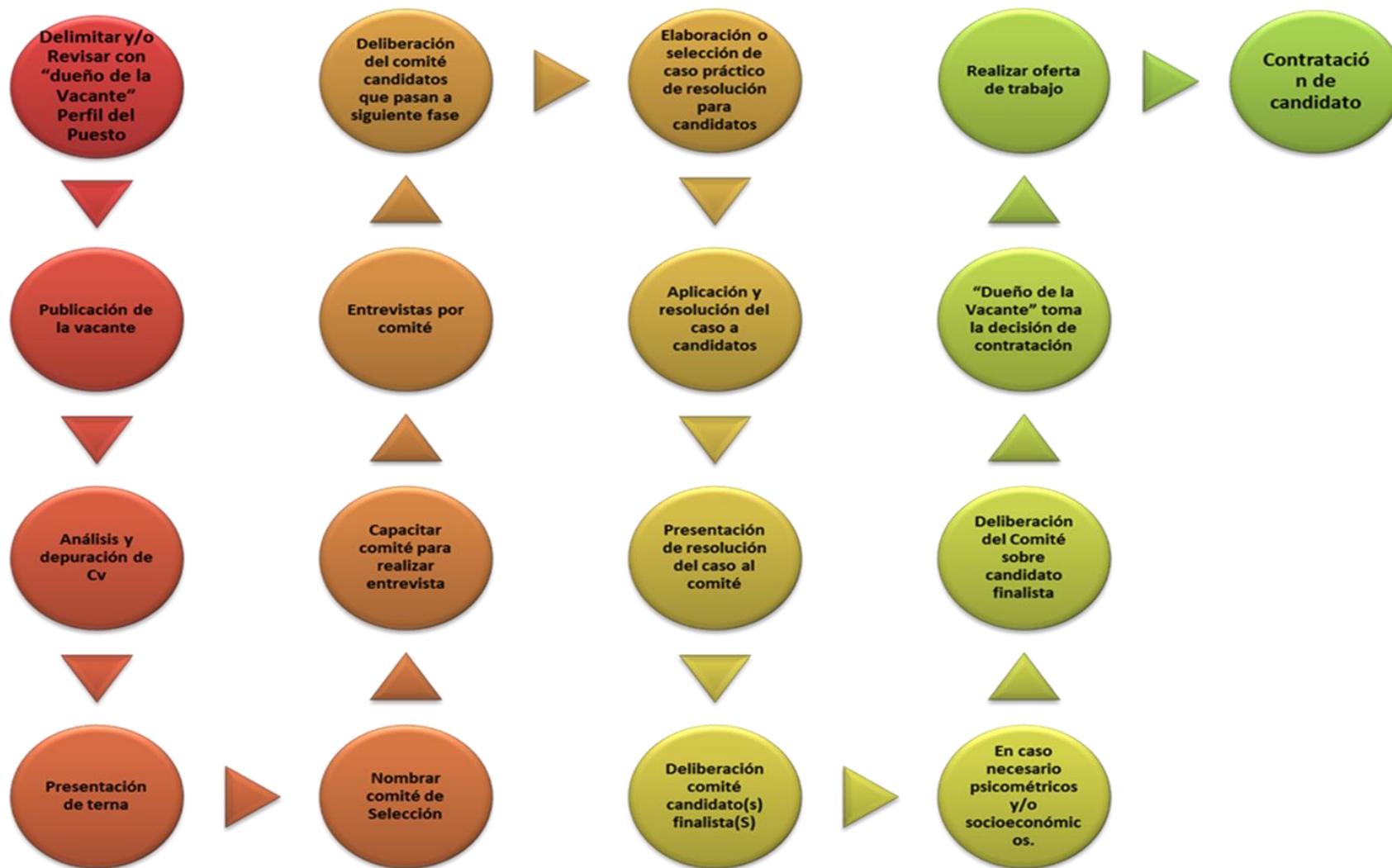
Proceso de Reclutamiento y Selección de Puestos Calve

No.	Subproceso	Procedimiento	Tiempo duración	Encargado (s)
1	Delimitar y/o Revisar con el “Dueño de la Vacante” el Perfil del Puesto a contratar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar si la vacante tiene un perfil de puesto previo 2. Si lo hay revisar con el “dueño de la vacante” que esté actualizado 3. En caso necesario actualizarlo 4. En caso de no haberlo diseñarlo de manera conjunta con el dueño de la vacante. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH • Dueño de las vacante
2	Publicación de la vacante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las fuentes de reclutamiento idóneas para la vacante que se busca cubrir. 2. Publicar la vacante 3. Citar candidatos a entrevista conforme a disponibilidad de los miembros del comité 	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH
3	Análisis y depuración de la Curricula	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los CVs que llegan 2. Depurarlos conforme al perfil buscado 3. Identificar los 6 CVs que se ajusten mejor al perfil 4. Elaborar un cuadro comparativo de los candidatos para <i>ranquearlos</i> 5. Contactar a los candidatos por medio de llamada telefónica para darles información adicional de la vacante y saber si están interesados en la oferta 	2 días	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH
4	Presentación de terna de candidatos al “Dueño de la Vacante”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar al “dueño de la Vacante” la terna de candidatos para su Vo.Bo. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH
5	Nombrar comité de Selección	<ol style="list-style-type: none"> 1. En conjunto con el “Dueño de la vacante” identificar a las personas internas y/o externas de la organización que pueden ayudar a evaluar que los candidatos tengan las competencias necesarias para el puesto. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH • Dueño de la Vacante

		<ol style="list-style-type: none"> Invitar a los seleccionados a participar en el comité. Acordar fechas de participación 		
6	Capacitar al comité para realizar la entrevista	<ol style="list-style-type: none"> Reunir a los miembros del comité para dar a conocer en qué consistirá el proceso metodológico (técnica de entrevista SAR) y la función de su participación. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de RRHH
7	Entrevistas por comité	<ol style="list-style-type: none"> Agendar citas de entrevista con los candidatos y coordinarlas con las agendas acordadas con el comité. Cada candidato deberá asistir a una entrevista por comité. 	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de RRHH Comité de selección Dueño de la Vacante
8	Deliberación del comité para seleccionar candidatos que pasan a siguiente fase	<ol style="list-style-type: none"> Tras realizar todas las entrevistas el comité deberá reunirse a exponer sus impresiones de cada candidato y en consenso identificar a los candidatos que pasan a la siguiente fase. Deberán pasar de 2 a 3 candidatos nada más. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de RRHH Comité de selección Dueño de la Vacante
9	Elaboración o selección de caso práctico de resolución para candidatos	<ol style="list-style-type: none"> Identificar o elaborar un caso práctico a estudiar y resolver por parte de los candidatos. Debe ser un caso relacionado con las competencias que se quieren valorar en los candidatos. Puede obtenerse apoyo para ello de algún experto interno o externo a la organización sobre el tema. Hay que cuidar que el caso presente situaciones análogas a la empresa, más nunca se mencione a ésta dentro de él para evitar posibles conflictos de interés laboral posteriormente. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de RRHH
10	Aplicación y resolución del caso a candidatos	<ol style="list-style-type: none"> Citar a los candidatos con el equipo electrónico necesario para resolver el caso en las instalaciones de la empresa. Otorgarles entre dos y tres horas para que resuelvan el caso. Puede aplicarse el caso a todos los candidatos juntos, cada uno resolverá en lo individual Al terminar el Gerente de RRHH deberá grabar el producto o resultados de su resolución en dispositivo electrónico de la empresa para resguardo hasta el día de la presentación del caso ante comité. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de RRHH
11	Presentación de resolución del caso al	<ol style="list-style-type: none"> Citar a los candidatos a presentar la resolución de su caso al comité. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de RRHH

	comité por parte de los candidatos	<ol style="list-style-type: none"> 2. Programar citas individuales. 3. Los candidatos deben presentar en un lapso entre una y dos horas dependiendo de la complejidad del caso. 		<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de la vacante • Comité de selección
12	Deliberación comité candidato(s) finalista(S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tras ver todas las presentaciones los miembros del comité deben expresar sus puntos de vista sobre los candidatos para identificar al o los dos finalistas a ocupar el puesto. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH • Dueño de la vacante • Comité de selección
13	En caso necesario psicométricos y/o socioeconómicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En caso de no tener suficiente información o querer corroborar algunos rasgos de la personalidad y condición socioeconómica de los finalistas se procederá a aplicar los psicométricos y/o estudios socioeconómicos que se consideren pertinentes. 	3 días	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH
14	Deliberación del Comité sobre candidato finalista	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del comité deben analizar los resultados de los estudios aplicados a los candidatos y dar su punto de vista para que el dueño de la vacante tenga información para tomar una decisión. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH • Dueño de la vacante • Comité de selección
15	“Dueño de la Vacante” toma la decisión de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde al “Dueño de la vacante” tomar la decisión final de contratación. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de la vacante
16	Realizar oferta de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar al candidato finalista para hacerle la oferta de trabajo especificando condiciones de contratación. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH
17	Contratación de candidato	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de aceptar el candidato proceder al proceso de contratación conforme a las políticas institucionales. • Proporcionar su plan de inducción previamente elaborado en conjunto con el “Dueño de la Vacante” 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RRHH • Dueño de la Vacante

Diagrama del Proceso de Reclutamiento y Selección para Puestos Clave



Glosario de Términos:

- *Dueño de la vacante:* Se refiere a la persona que será el Jefe inmediato de la vacante a contratar o aquella de quien depende el departamento o área en la cual se encuentra la vacante y cuya opinión es determinante para la contratación del nuevo colaborador.
- *Técnica de entrevista SAR:* Consiste en una técnica de entrevista bajo el enfoque de competencias. Su nombre hace alusión a las primeras letras del tipo de preguntas que se elaboran a los candidatos por cada competencia a evaluar: Situación, Acción y Resultado.
- *Ranquear:* anglicismo que alude a la acción y efecto de poner un orden de valor, de mayor a menor o viceversa, a una lista de conceptos, ideas, entes o cosas con características similares.

6. Conclusiones y Recomendaciones

En México, las empresas se enfrentan constantemente a un entorno cada vez más competitivo y competido, y sólo aquellas que cuentan con una visión clara a futuro, sustentada en su misión y sus valores, y encausen sus acciones hacia ella, tendrán mayores probabilidades de subsistencia. Sin duda la valentía y el entusiasmo de los empresarios, su decisión y determinación son cualidades sumamente valiosas, que quizá, en otro tiempo eran suficientes para el éxito, en nuestro tiempo ya no lo son; la claridad en un objetivo común compartido y entendido por todos los miembros de la empresa, que alinea los esfuerzos de las diferentes áreas también es ahora de suma importancia. Hacia esta dirección clara compete también el tema de la estrategia, y cada empresa deberá decidir cómo encausarla: tener los mejores productos y sistemas de calidad que ayuden al abatimiento de costos; penetrar en el mercado con un enfoque de empuje de productos y servicios, etc; o bien en un entorno, como el actual, donde la oferta excede a la demanda, privilegiar un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades y requerimientos reales del mercado y a partir de ello propiciar la generación de utilidades y desarrollo para la empresa.

No son sólo las herramientas y los sistemas los que genera la ventaja competitiva por sí mismos, sino es la gente la que con su proceso de interacción y de acción logra o no, los resultados. De nada sirve que la gerencia de mercadotecnia, el área de ventas o la dirección general conozca al cliente a la perfección, si entre el resto de los colaboradores de la organización hay personas y áreas que no estén sensibilizadas y dispuestas a trabajar para servirlo adecuadamente.

La “orquestración estratégica”, de la que se habla en capítulos anteriores, esa coordinación y alineación dinámica de procesos y capacidades que requiere la organización para hacer posible su estrategia, el llamado equilibrio entre la eficiencia operativa y el sistema (interno y externo) de la empresa en su conjunto, en un permanente estado de flujo para lograr una ventaja competitiva difícil de imitar, requiere que la dirección de las empresas comprenda que, como los seres humanos que las componen, las organizaciones tienen propósitos propios y por tanto también sus partes. El dilema con el que nos encontramos es que varios directores basan su gestión en el pensamiento del mecanicismo, y suponen que si las partes de la organización funcionan bien por separado, también lo hará la organización. No obstante la organización es un sistema, y por tanto su comprensión y conocimiento requiere comprender que sus interacciones la afectan y estas interacciones son internas y externas.

Ello hace que se pierda la visión sistémica del negocio, de entender que una organización es un sistema social y que para que un sistema funcione no basta con que cada parte de éste funcione bien, sino que es necesario que las interconexiones entre las partes del sistema también sean armónicas.

El desempeño de una empresa, debe ser gestionado y medido en su conjunto, y ello implica la interacción de las partes de éste y de éste con el entorno.

Modelos de gestión basados en el mando y la obediencia suelen carecer de efectividad a largo plazo, pues en el fondo son personas quienes forman las organizaciones, y éstas tienen voluntad propia.

Las empresas necesitan de una estrategia, entendida como “la red armónica de actividades orientadas a un valor definido”.

El reto, según parece, se encuentra en que el directivo logre conjuntar pensamiento sistémico, crítico y ético para estar dispuestos a concebir que hay una serie de opciones ante las cuales tienen que encaminar sus decisiones siendo congruentes con sus principios, misión y valores: un producto o servicio de calidad, la gente como pieza clave que crea y ejecuta, cuidar inteligentemente los recursos con lo que a se cuenta a partir del uso y análisis de la información, y buscar allegarse de más recursos para tener mayor rango de adaptabilidad o la posibilidad de diseñar futuros mejores y poder ser sustentables.

Se dice fácil, más nadie posee una fórmula matemática o mágica que garantice que haciendo esto o aquello una empresa tendrá éxito. El mismo concepto de *emprender* lleva un riesgo implícito. No obstante, en la medida en que las empresas cuenten con un sentido claro de dirección, y sean capaces de canalizar y alinear todas sus fuerzas en el logro de sus propósitos, el panorama de futuro será mucho menos amenazante y permitirá aprovechar mejor los recursos técnicos, humanos y financieros con los que cuenten.

En este tenor, el trabajo aquí reportado tiene sus propias limitaciones y alcances al respecto. Al tratarse de un proceso de consultoría delimitado por horas específicas de asesoría externa a la empresa, impide tener un seguimiento consistente y profundo de los resultados cotidianos que el proyecto esté presentando al día de hoy. No se puede aseverar con total convicción que lo anterior expuesto como el proceso de gestión deseable en una organización, se esté llevando a cabalidad en la organización intervenida.

Considero que el trabajo hasta donde pudo ser realizado: análisis de la situación, trabajo conjunto con dirección general y gerencias, diseño del proyecto, elaboración de las herramientas y capacitación de los involucrados, es coherente con los principios en los que se sustenta el modelo de intervención y responde a los objetivos planteados.

No obstante, al día de hoy es imposible dar cuenta fehaciente de la forma como la organización estará adoptando y llevando a cabo la implementación de las herramientas elaboradas durante el proyecto con el paso del tiempo.

Creo que la aprehensión de los elementos del proyecto, así como del “*mind set*” de que “la estructura sigue a la estrategia”, como elemento de gestión y desarrollo organizacional, precisa quizá de un acompañamiento mucho más prolongado que en este momento es rebasado por la terminación de la intervención.

A pesar de ello, la impresión que queda, y gracias a la forma como se involucró, principalmente a la Dirección General, a la Familia, a los gerentes de cada área, tanto en la elaboración del planteamiento estratégico de la compañía, así como de la delimitación de los elementos estructurales, es que se dejó instalado el interés por que el proyecto ayude y apoye a la mejora del trabajo y del ambiente en que este se desarrolla, a la vez, que proporcione al talento humano y a la organización en sí, una vía para su crecimiento y consolidación.

Sin duda alguna, este espectro de incertidumbre sobre lo que sucede después de una intervención, es una gran área de oportunidad para el ejercicio de la consultoría. En ocasiones el consultor, y hablo a título personal, por no querer “hostigar” al empresario se queda esperando a volver a ser consultado. Algo así como el doctor, que comúnmente no anda dando “seguimiento” a sus pacientes tras la consulta, él espera a que la persona le llame nuevamente en caso necesario. Pese a ello, considero que quizá sería conveniente idear la manera de tener contactos posteriores con la empresa intervenida para saber cómo le ha ido, incluso sin que ello genere honorarios. Posiblemente sería una buena práctica, más que con fines de lucro, de poder tener claridad en lo que va sucediendo con el trabajo realizado.

Bibliografía.

- (sin autor). La valoración de la empresa familiar: aspectos clave a considerar. En Estrategia Financiera, 2010, Vol. 25.
- BASCO, Rodrigo Juan Tadeo y Pérez Rodríguez, María José. Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Ed. Universidad Complutense de Madrid. España. 2008.
- BECERRA Alonso María Julia y Rómulo Ogando Ramon. “La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus empresas. Realidades y Regualaciones. En Ingeniería Industrial Vol 31. No. 3. 2010.
- EGUIA Dibildox, Juan Carlos. “Protocolo de Investigación Implementación de un modelo metodológico de consultoría para Pymes”. En II Congreso Internacional en México sobre las MIPYME. Guadalajara,2011.
- EGUIA Dibildox, Juan Carlos. El planteamiento estratégico con base en el Balanced Scorecard como factor de éxito para las Pymes. Un modelo de consultoría. ITESO. Guadalajara. 2009.
- FERNANDEZ Ríos Manuel, et. al. “Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. En Psicothema. Vol 13, no 1. 2001
- GARCÍA-TENORIO Ronda, Jesús, et al. Amenazas y oportunidades el reto de emprender en la empresa familiar. En Partida Doble, Jul2009, Vol. 20 .
- KAPLAN Robert y Norton David. “Cuadro de mando integral”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.
- KAPLAN, Robert S y Norton David.|| Having Trouble with Your Strategy? Then Map It||. Harvard Business Review. Septiembre –Octubre 2000
- MANUAL DE OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat. 2005.
- MARAÑÓN Rodríguez Enrique, Et al. La dirección participativa y las técnicas de dirección como sustento de la gestión empresarial (i): la dirección participativa como enfoque actual en la empresa socialístacubana. Innovación Tecnológica. 2009. Vol 14. Cuba.
- MORAN Edgar. “Introducción al Pensamiento complejo”. Gedisa. Sexta edición. 2008
- PARDO, Alesia y Leopoldo Martínez. Las múltiples caras de las empresas familiares. En Debates IESA, abr-jun2006, Vol. 11,
- RODRIGUEZ Beltrán Rubén. Ensayos y ejercicios para un curso de Finanzas. ITESO. Agosto 2009..
- RODRIGUEZ Beltrán Rubén. Reseña de “Otra convergencia de Treacy y Wiersema con Porter: la necesidad de ser fiel a la estrategia. Enero 2005
- RUELAS-GOSSI Alejandro y Sull Donald N “Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global”. Harvard Business Review América Latina. 2006.
- SÁNCHEZ, Marissa. Cómo convertir una empresa familiar en un negocio profesional, rentable y digno de crédito. En Entrepreneur. México, jul2007, Vol. 15.
- SAWHNEY, Mohanbir. Et al. Las doce formas de innovar para las Empresas. En e- Deusto. 2007.

Anexos

Anexo 1

Caso “Extreme Emotion Esparcimiento (3E)”

Extreme Emotion Esparcimiento, mejor conocida como ***3E***, es una empresa dedicada al entretenimiento de jóvenes y niños, con cuatro parques temáticos en la región (dos en el municipio de Tlaquepaque, 1 en Colima y 1 en Nuevo Vallarta.). Estos parques temáticos son pequeños en cuanto a su extensión, por lo que están ubicados al lado de centros comerciales. Tiene juegos extremos – como paredes de escalada, puentes y tirolesas, enredaderas tipo araña, etc. - para chicos de 10 a 16 años y su réplica en pequeño para niños de 3 a 9 años. Cuentan también con área para pequeños menores de 3 años, a manera de ludoteca y acaban de ingresar en uno de los parques una pequeña franquicia de juegos, con fines pedagógicos, que desarrolla en los niños de 2 a 5 años habilidades de psicomotricidad, en los cuales los padres entran junto con sus hijos a hacerse cargo de ellos.

Estos parques son atendidos, cada uno, por un equipo de trabajo conformados por un gerente, un subgerente y su staff, este último integrado, en su mayoría, por jóvenes, hombres y mujeres indistintamente, a partir de los 17 años, casi todos ellos estudiantes de preparatoria a quienes les viene bien un trabajo de medio tiempo. La plantilla está organizada en dos turnos: matutino y vespertino. El turno de la mañana se encuentra a cargo del subgerente con 10 chicos y por la tarde el gerente y otros 10 muchachos). Dado que están ubicados de manera contigua a centros comerciales, y tienen acceso desde las instalaciones de la plaza comercial, están obligados a cubrir el mismo horario de las mismas, de 10:00 am a 9:00pm, de lunes a domingo. Sí bien todos los miembros de los equipos tienen un día de descanso, también tienen que doblar turno un día a la semana para poder atender el horario completo de los parques.

Aún cuando ***3E*** goza de la preferencia de la clientela, sobre todo por las tardes y los fines de semana, cuando es común que los parques estén a reventar con visitas de familias completas que aprovechan el día de descanso para salir a pasear y pasar un día de aventura en el parque, tiene un serio problema de personal:

1. El índice de rotación de los jóvenes que atienden los juegos es impresionante, algunos no duran ni la semana. Tarda más el Gerente o Subgerente en capacitarlos, cuando los chicos abandonan el trabajo o bien se toma la decisión de darles las gracias; los supuestos motivos: “mis papás ya no me dejan”, “es que salgo ya bien tarde y no hay camión”, “me pagan muy poquito”, “no me hallé”, “el gerente me trae idea”, “no alcanzo a hacer la tarea”, etc. Es raro que la plantilla se encuentre cubierta al 100% de manera permanente.
2. Es frecuente escuchar por parte de los encargados de los parques que los chicos presentan un desempeño deficiente y su actitud es totalmente apática al trabajo. No se observa en ellos verdaderamente un compromiso y responsabilidad por el mismo. De

hecho, entre ellos dicen que el trabajo “está bien papita”. Incluso es la forma en que algunos invitan a sus amigos o conocidos a tomar alguna vacante.

3. En algunas ocasiones los padres de los chicos se presentan con la administración de la empresa para preguntar el porqué de su salida, pero en otras ocasiones son totalmente indolentes.

El proceso de contratación que se ha seguido hasta ahora es el siguiente: La administradora de los parques anuncia en el periódico la vacante, y aunque en el perfil que se solicita se buscan personas con mayor edad no es frecuente que se presenten personas mayores de 20 años. Además es común que presenten solicitud de ingreso muchachos vecinos de la zona donde se encuentran los parques, que se están ubicados en zonas populares.

El sueldo no es muy alto, se les paga por semana, dada la alta rotación, más las funciones que se desempeñan, a juicio de la gerencia y administración, tampoco amerita un sueldo más alto. Todo el staff tienen las siguientes obligaciones:

- Limpiar y mantener limpias el área de trabajo que se les asigna, tanto la superficie del suelo como los juegos mismos, pues es común que los niños traigan las manos pegajosas o sucias y hay que dar una buena impresión. Además durante las mañanas prácticamente no hay afluencia de clientela por lo que limpiar es una actividad fácil.

- Atender las dudas de los clientes, en ocasiones los padres de familia que llevan a los niños no conocen el procedimiento de compra de boletos o de juegos a los que se pueden subir los niños.

- Asistir a los niños y jóvenes en los juegos, vigilando que cumplan con las medidas de seguridad, que porten el equipo adecuado y que se ajusten a las reglas de convivencia que se han establecido.

- Para que no se enfaden, rotan áreas, a veces les tocan las áreas de niños pequeños, a veces las de los chicos más grandes, en ocasiones la ludoteca y recientemente en el local de Tlaquepaque donde está el proyecto piloto del área psicomotriz, también es atendida por el mismo staff.

- Realizar los inventarios de equipo que se utiliza en los diferentes juegos. Así como reportar faltantes, y en caso de incidencias, responder económicamente por ello.

- Notificar de cualquier avería o descompostura de los juegos a gerencia para su pronta reparación.

- Aquellos que demuestran más habilidades administrativas y que se ganan la confianza de los gerentes, pasan a hacerse cargo de la caja y de la atención e inventario de la tiendita que se tiene en el mostrador con venta de golosinas y refrescos.

- Cumplir con la meta de venta que la administración les pone para cada semana o temporada; por la cual reciben un bono.

Dado que se trata de jóvenes, la administración ha decidido establecer algunas reglas especiales para el staff, en su reglamento interno de trabajo.

1. Portar limpio y perfectamente fajado el uniforme que se les proporciona, que consta de playera y gorra. No traer pantalones rotos o sucios, así como su calzado.
2. No traer consigo, en horas laborales, celulares o cualquier dispositivo electrónico que pueda distraerlos de sus funciones, aún cuando no haya clientes presentes.
3. No atender amigos o familiares que vayan a visitarlos al parque.
4. No andar platicando o “echando relajo” entre ellos, haya o no clientes en el parque.
5. Llegar desayunados o comidos, pues no se les permite comer durante su turno y mucho menos consumir las golosinas de la tiendita, los faltantes se les cobra integro al staff.
6. Aprovechar sus 15 minutos de descanso para tomar agua o ir al baño.

Este problema de desmotivación al trabajo, falta de compromiso y alta rotación tiene preocupada a la dirección y administración de los parques, por lo que te han solicitado a ustedes, consultores expertos en administración de empresas, que propongan un plan integral de solución, para presentarlo a la dirección general.

Anexo 2

Caso Básculas Electrónicas K X K

K X K es una empresa tapatía que se dedica a la fabricación y comercialización de básculas electrónicas, cuyo mayor mercado lo constituyen aquellos puntos de venta (desde tienditas de la esquina, farmacias, centros comerciales, centros de salud y belleza, etc.) que ubican una báscula electrónica para que las personas se pesen en la calle; así también **K X K** tiene locales comerciales propios en los que vende básculas electrónicas caseras para el público en general.

Esta empresa comenzó sus operaciones hace más de 20 años, su dueño, Don Marco del Castillo, ha dejado la conducción de la empresa a sus hijos Armando y Germán. Germán es ahora el Director General del grupo y Armando, por su parte, es el Gerente de Operaciones de los puntos de venta propios que se tienen en la ciudad, se podría decir que estos locales o puntos de venta son una unidad de negocio muy importante, más no es la única.

El caso que nos atañe se centra en la otra unidad de negocio, aquella donde se hace la venta de las básculas que operan comerciantes independientes y plazas comerciales, y que en un 50% se producen en la planta de **K X K**, no obstante, Germán también se encarga de importar de oriente, otros productos de biofeedback más elaborados, como máquinas que además del peso miden el ritmo cardiaco, el índice de masa corporal, la cantidad de grasa y agua, etc. Así como otros aparatos alternativos que detectan el aura, los niveles de energía de las chacras, leen el iris, etc.

Como se comenta, Don Marco ha dejado la dirección general del negocio, aunque sigue tomando decisiones importantes, sobre todo las concernientes a la unidad de ventas de máquinas a negocios y comercios. De hecho esta fue la parte del negocio que en sus inicios él hizo crecer gracias a la habilidad que tiene para establecer excelentes relaciones comerciales. Y aunque esta área carece de Gerente de Ventas como tal, parte de los vendedores asumen a Don Marco como quien marca línea sobre lo que en ventas se debe hacer. Aunque en realidad no sea así, pues Don Marco fundó el negocio, sabe mucho de cómo tratar a los clientes, tiene una gran sensibilidad hacia el mercado y producto que identifica como clave, seguramente tendrá éxito, más no está interesado en andar haciendo estrategias de venta a estas alturas del partido. Más es de suma importancia decir que su voz y voto tiene mucho peso en la operación del área y en lo que los vendedores dejan o no de hacer.

Germán quiere ahora institucionalizar más esta área y sumarla al proceso de planeación estratégica por el que está pasando la empresa, y dentro del plan estratégico se encuentra el formalizar la Gerencia de Ventas Corporativas, la cual deberá encargarse de esta unidad de negocio; en la Gerencia de Locales Comerciales propios, no hay problema pues su hermano Armando lo tiene bajo control, incluso aquello que comercializa Armando es considerado contable y fiscalmente como si fuera un cliente externo a **K X K**; aunque operen bajo la misma marca.

El área de ventas corporativas presenta las siguientes categorías de productos:

- Refacciones (para todas las maquinas, de hecho se tiene una central de servicio y reparación en la planta).
- Máquinas de biofeedback alternativo.

- Básculas exclusivas para peso. (caseras y comerciales)

- Básculas con equipo de medición de índice de masa corporal. (Caseras, médicas y comerciales)

KXK Vende al año un promedio de 10 millones de pesos. El 60% de las ventas totales corresponden a las categorías de refacciones, básculas exclusivas para peso y maquinas de biofeedback alternativo. Mientras que el 40% corresponde a las básculas con equipo de medición de índice de masa corporal, esta última categoría es la más cara pero la más rentable.

El equipo de ventas en este momento está conformado por 3 vendedores, Mario el de mayor antigüedad, es la persona de mayor confianza de Don Marco, es el vendedor que más vende, pues prácticamente atiende a los clientes de Don Marco de toda la vida (él vende el 45% de todo lo que se vende). Omar, tiene menor antigüedad que Mario pero heredó la cartera de otro vendedor de toda la vida, y ahora prácticamente se dedica a darle mantenimiento, de hecho a él se le cuantifican las ventas a la unidad de negocio de locales propios pues atiende esa cuenta (Omar vende el 40% del total de la venta) y Renata, la más nueva, que trae todo el empuje del mundo, apenas está levantando su cartera, (vende el 15% restante), aunque sus números en este momento no son tan buenos es muy proactiva y piensa sus ventas en esquema de negocios y recuperación de la inversión y le ha dado un plus al equipo; pues Mario y Omar últimamente se han vuelto “toma pedidos” por teléfono, no salen de las oficinas de ventas, de hecho a Don Marco no le gusta que Mario ande en la calle, la única que sale a expos y ferias es Renata.

La semana pasada, con el fin de imprimirles más ahínco en vender, la Gerencia Administrativa y la Dirección General les acaban de cambiar a los vendedores sus esquemas de comisiones con la siguiente tabla.

	Contado y anticipado	30 días	31 a 41 días	42 a 45 días	Más de 45 días
Refacciones	1.2%	1.0%	0.5%	0%	Descuento
Básculas exclusivas para peso.	1.2%	1.0%	0.5%	0%	Descuento
Máquinas de biofeedback alternativo.	2.7%	2.5%	2%	0%	Descuento
Básculas con equipo IMC	1.7%	1.5%	1%	0%	Descuento

Cabe mencionar que este esquema ahora contempla a la cobranza como parte de las comisiones donde no sólo se puede alcanzar un mejor porcentaje de comisión por pronto pago, sino también una penalización al vendedor por pasarse de días en la cartera vencida. Esta decisión se tomó en parte, porque se traían problemas de cartera vencida de años atrás que los vendedores ya no tenían interés en recuperar de ninguna manera.

Este nuevo esquema no les cayó de todo en gracia a los vendedores, pues en el esquema anterior tenían, obviamente que hacer menos esfuerzo por vender. La estrategia de la Dirección ha sido apoyar al equipo de ventas prometiéndoles un Gerente de Ventas, que les ayude con la gestión del área y con las estrategias comerciales adecuadas para aumentar las ventas.

Supongamos que tú eres el Gerente de Ventas seleccionado y Dirección General te ha encomendado, con base en el análisis de los números que requiere la compañía que para el siguiente año:

1. El volumen de ventas se incremente en un 20%
2. El Margen (utilidad bruta) se mantenga en un 30%
3. La Recuperación de cartera no sea mayor de 40 días.

Haz una presentación para dirección general sobre tu plan de acción para responder a lo que se te ha encomendado en la que:

- Menciones el análisis que haces del panorama que aquí se te presenta.
- Expliques la estrategia a seguir para lograr lo que se te pide.
- Especifiques la información que necesitas para consolidar tu estrategia y de quién la necesitas. Sé muy claro en mencionar el análisis y uso que harás de esa información, así como el tipo de reportes que estarás entregando a dirección producto de tales análisis.
- Describas el seguimiento que se precisa para la implementación de tu estrategia y cómo harás tal seguimiento.
- Enuncies los apoyos y recursos que necesitas y de quién y cómo los necesitas.

El archivo que elabores será grabado en la USB que Cecilia Urias te proporcione y ella lo resguardará hasta el día de la presentación a Dirección General y al equipo de Ventas.