



# UADY

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON UN ENFOQUE EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL A UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TIPO FAMILIAR.**

**TESIS**

**PRESENTADA POR**

**LIC. EN PSIC. FERNANDO JOSÉ ORDÓÑEZ RICALDE**

**EN SU EXAMEN DE GRADO EN OPCIÓN AL GRADO DE**

**MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DIRECTORA DE TESIS**

**MTRA. ELIZETH BEATRIZ GÓNGORA MENDOZA**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO 2020**

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 924794 durante Agosto 2018 a julio 2020 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

### **Agradecimientos**

Agradezco el apoyo incondicional de toda mi familia durante los dos años del posgrado, especialmente a mis padres y hermanos quiénes me impulsaron primeramente a continuar mis estudios y apoyarme en momentos decisivos.

A mi asesora de tesis, la Mtra. Elizeth Beatriz Góngora Mendoza, quién me acompañó en todo momento y me apoyó con sus conocimientos y experiencias para lograr realizar mi intervención.

A mis amistades, especialmente a Eduardo López Pérez y Jorge Andrés Pérez Medina, quiénes estuvieron motivándome con sus experiencias y consejos para tomar decisiones importantes en mi vida personal, profesional y académica.

A la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Yucatán por todo el apoyo y la oportunidad de continuar mis estudios.

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 1  |
| 1. Introducción .....  | 2  |
| <b>1.1 Planteamiento Del Problema</b> .....                        | 2  |
| <b>1.2 Justificación</b> .....                                     | 4  |
| <b>1.3 Propósito General</b> .....                                 | 7  |
| <b>1.4 Marco Referencial</b> .....                                 | 8  |
| <i>1.4.1 Planeación Estratégica</i> .....                          | 8  |
| <i>1.4.2. Empresas</i> .....                                       | 13 |
| <i>1.4.3. Modelos De Planeación Estratégica</i> .....              | 16 |
| <i>1.4.4. Desarrollo Organizacional (D.O.)</i> .....               | 20 |
| 2. Diagnóstico .....   | 26 |
| <b>2.1. Descripción Del Escenario Y Los Participantes</b> .....    | 27 |
| <b>2.2. Instrumentos, Técnicas Y Estrategias Utilizadas.</b> ..... | 28 |
| <b>2.3. Procedimiento</b> .....                                    | 29 |
| <b>2.4. Informe de resultado diagnóstico</b> .....                 | 29 |
| 2.4.1 <i>FODA</i> .....  | 29 |
| 2.4.2 <i>Soluciones TKJ</i> .....                                  | 32 |
| 3. Programa De Intervención .....                                  | 41 |

|   |    |
|---|----|
| <b>3.1. Fundamentación</b> .....                          | 41 |
| <b>3.2 Objetivos De La Intervención</b> .....             | 41 |
| 3.2.1 <i>Objetivo General</i> .....                       | 41 |
| 3.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....                 | 41 |
| <b>3.3 Instrumentos Y Técnicas De Intervención.</b> ..... | 42 |
| <b>3.4. Procedimiento De Intervención</b> .....           | 42 |
| <b>4. Resultados De La Intervención</b> .....             | 46 |
| <b>4.1. Evaluación</b> .....                              | 47 |
| <b>5. Discusión y Conclusión</b> .....                    | 49 |
| <b>Referencias</b> .....                                  | 52 |
| <b>Anexos</b> .....                                       | 59 |

**CONTENIDO DE FIGURAS**

Modelo de planeación estratégica para la empresa familia..... 18

Modelo de Desarrollo Organizacional de Faria Mello..... 23

**CONTENIDO DE TABLAS.**

Categorías de la solución de T.K.J..... 32

Propuesta del programa de intervención..... 43

## **Resumen**

En la actualidad, son muchos los empresarios que deciden iniciar una organización, pero pocos los que logran sostenerlas con éxito en el tiempo dando respuesta de manera permanente a las nuevas necesidades de una sociedad que requiere de nuevas formas para producir bienes y servicios. La planeación estratégica es una de las herramientas que aportan en la definición del rumbo de la organización para dar respuesta con éxito a estas necesidades.

Las empresas familiares, son un tipo de organización que, por sus posibilidades de supervivencia, requieren de atención y desarrollo de estrategias que les permita innovar y permanecer. En el presente trabajo se desarrolla una intervención a solicitud de los propietarios, que permitirá a una Empresa Familiar con más de 70 años en el giro de tintorería y lavado, contar con un sistema ordenado y claro que los mantenga en el rumbo correcto de la mejora y permanencia, a través del diseño de una planeación estratégica, utilizando métodos y estrategias de Desarrollo Organizacional.

Para atender esta problemática definida por una necesidad sentida y deseos de convertir a la organización en un referente del sector, se realizaron análisis de información obtenida en trabajos de consultoría previos y documentación existente. A partir de este análisis se determinó y realizó un estudio del contexto y se utilizó el Modelo de Planeación Estratégica de Belausteguigoitia con la finalidad de considerar a todas las partes interesadas incluyendo a la familia en el diseño de la estrategia. El orden en la intervención se dio bajo el modelo de cambio planeado de Faria Mello.

Palabras clave: Planeación estratégica, Desarrollo Organizacional, Empresa familiar

## 1. Introducción

### 1.1 Planteamiento Del Problema

Actualmente el ámbito laboral vive una época de constantes cambios debido a las nuevas necesidades creadas por la sociedad que dan cabida a nuevas ideas, métodos y formas de organizarse que van modificando la manera de producir bienes y servicios. En este sentido, las organizaciones que deseen permanecer, crecer y desarrollarse, deben ser capaces de adaptarse y cubrir las nuevas expectativas de sus clientes. Todo ajuste, modificación y cambio, debe ser planeado para impactar significativamente a todos los niveles y ámbitos de la organización.

Algunas organizaciones de edad avanzada y con culturas arraigadas, tienden a llevar a cabo procesos de cambio más lento y paulatino, y otros, difícilmente logran modificar la manera de interactuar armónicamente con su contexto dando como resultado el rezago y negarse la posibilidad de supervivencia. Una característica de las culturas conservadoras es resistir al cambio y mantener el *status quo*, es decir, quedarse con las únicas posibilidades que les brinda sus actuales ventajas competitivas que las mantienen vivas, con la única visión de cambio que le ofrece el paso del tiempo y las transformaciones que sufren en las diferentes etapas de su vida (Ucero, 2010).

Este contexto incluye principalmente a las empresas privadas y a las empresas familiares en la que se contextualiza la presente intervención. Se hace referencia a una Empresa Familiar (EF) yucateca con 70 años en el mercado laboral al que se le hará llamar la “Tintorería”, que ofrece servicio de lavado y planchado a clientes principalmente de la ciudad de Mérida.

La Tintorería fue fundada en 1949 por dos hermanos que compartían responsabilidades y decisiones administrativas, y que ha estado dirigida por tres generaciones familiares.

Durante la primera generación administrativa, ofrecieron los servicios únicamente con 2 trabajadores en la matriz que actualmente existe, en el cual, el dueño de la empresa se involucraba en la supervisión y labores operativas de todo el proceso. Sin embargo, la organización no contaba con una estructura organizacional formal y la planeación estratégica que documentara el rumbo y diera dirección.

Con la intención de seguir crecimiento y lograr la apertura de sucursales dentro de la ciudad, se tomó la decisión de realizar un cambio generacional en la organización. Fue en esta generación que se implementaron nuevas ideas para lograr el crecimiento de la empresa, logrando abrir 6 sucursales. Hasta ese momento la organización aún no tenía alguna política formal en el que se establecieran los motivos y objetivos de la empresa. No obstante, las sucursales fueron ubicadas estratégicamente en el centro y norte de la ciudad brindando un servicio más rápido y cercano a sus clientes.

Un cierre abrupto en la segunda generación causado por el fallecimiento del director propició que el negocio estuviera a cargo de las hermanas, quién a su vez solicitan el apoyo de los hijos para involucrarse en la administración.

Actualmente la empresa se encuentra administrada por la tercera generación familiar, mencionando tener la necesidad de contar con una estrategia y estructura organizacional que permita dar respuesta a las necesidades del entorno y enfrentar los nuevos retos que la sociedad demanda en la función sustantiva de la Tintorería. Por lo tanto, será relevante identificar aquellas estrategias, funciones, actividades y tareas que han aportado y permitido que esta organización haya permanecido por largo periodo de tiempo.

Mencionado lo anterior, es pertinente recalcar que, durante el año 2018, la organización inició un estudio pre-diagnóstico, para conocer cuáles eran las áreas prioritarias de atención. Este

pre-diagnóstico fue realizado por un grupo de “células de innovación” quienes emplearon una serie de técnicas como; entrevistas, mapeo de procesos y elaboración de perfiles de puestos. Cabe mencionar que únicamente participaron los administrativos y algunos trabajadores de la organización.

En este sentido, la aportación de la presente intervención radica en sentar las bases para diseñar una planeación estratégica formal, funcional y pertinente. Las actividades generales fueron integrar la información obtenida hasta entonces, estudiar modelos que aporten a este tipo de organizaciones en materia de planeación y, recopilar información orientada a identificar una visión clara y fuerte para enfrentar los retos que la organización tendrá en el futuro inmediato y un crecimiento sostenido. Lo anterior, utilizando técnicas de Desarrollo Organizacional (DO), el impulso a la participación y aportación de todos los trabajadores en la empresa. Desde el consejo administrativo conformado por algunos integrantes la familia, hasta el personal que realiza tareas operativas.

## **1.2 Justificación**

Las organizaciones familiares son un campo de estudio amplio en el que confluyen distintos aspectos a considerar, ya que necesitan el orden y la estrategia para monitorear permanentemente su entorno externo e interno, y la participación de la familia en las decisiones administrativas. La homeostasis en una organización es relevante debido al esfuerzo que se genera cuando existe un ambiente cambiante tanto fuera como dentro de la organización y la necesidad de lograr los objetivos deseados (Camarena, 2016). La planeación estratégica permite a las organizaciones ser congruentes con su misión, integrar con orden el camino hacia su visión, tener un rumbo definido y estar atentos a los cambios.

En la actualidad, existen estudios en el mundo que afirman que aproximadamente el 90% de las empresas y negocios son de propiedad familiar, representando el 75% de las unidades productivas y que ofrecen el 70% de los puestos de trabajo disponibles (Echaiz, 2010). Para comprender y analizar las estructuras organizacionales de este tipo de empresa es importante verlas en el contexto amplio de las interrelaciones e intencionalidades que se juegan a través de ellas (Barone, 2009), lo que las ubica como empresas de estudio.

En México, las empresas familiares representan el 90% de las empresas en el país y el 80% de los empleos, lo que las posiciona en la principal fuente de creación de empleos (Urzúa, 2012), son la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional (Tápies, 2011). Investigaciones en el país revelan que la evidencia empírica obtenida en estudios cualitativos sobre la cultura de las empresas familiares y su influencia en la gestión estratégica es muy escasa. Se ha encontrado que uno de los grandes problemas para analizar la cultura de la empresa familiar es la falta de consenso sobre la definición de estrategias de este tipo de empresas (Esparza, y García, 2011), por lo que habrá que considerar el consenso en la presente intervención y las herramientas necesarias para ello.

Considerando el nivel estatal, en Yucatán, el 85% de las micro y medianas empresas son de corte familiar y el 30% de las empresas familiares son transferidas con éxito a la segunda generación y el 9% a la tercera generación (Urzúa, 2012). Yucatán ocupa el segundo lugar junto con los estados de Nayarit y Nuevo León en aportar empresas familiares a nivel nacional (Durán y San Martín, 2017). Así mismo, se realizaron estudios por estudiantes del Tecnológico de Mérida, quienes lograron conocer e identificar el impacto de realizar un protocolo familiar en la estructura general de una empresa de productos cárnicos (Aguilar, Ulibarri y Morales, 2009 en

Madero y Pereyra, 2011). No obstante, el estudio se realizó desde la perspectiva administrativa, por lo tanto, solo participaron los directivos.

En cuanto al tiempo de permanencia de las organizaciones, se encontró en la publicación de una investigación comparativa de la empresa familiar en México realizada por Durán y San Martín (2013) que, el 62% lleva menos de 20 años de operación, el 33% entre 20 a 49 años y únicamente el 5% con más de 50 años en el mercado laboral. Lo anterior coloca a la empresa en estudio, en el rango de vida menos representado por su tiempo de operación como empresa integrada al sector productivo del estado, un motivo más que da valor esta intervención.

Desde la perspectiva estratégica, existe una investigación realizada en México en el que se establece que pocas empresas familiares mexicanas mencionaron tener un plan de negocios o estratégico para el futuro, un 71% de las empresas familiares a nivel nacional no cuentan con un plan estratégico a seguir (Duran y San Martín, 2017). Dejar evidencia de la construcción de una planeación estratégica en una empresa familiar dejará conocimiento de método.

Adicionalmente se encontraron 30 publicaciones de estudios realizados en México sobre empresas familiares, en el cuál, la mayoría de los autores se preocupan por abordar la práctica administrativa y solamente uno de ellos se interesa en la práctica psicológica. (Soto, 2013). Por lo tanto, la pertinencia de este estudio recae en la necesidad de comprender la dinámica de la organización, la familia y los trabajadores desde una perspectiva de la Psicología y el Desarrollo Organizacional.

Para la organización, encontrar un rumbo definido a través de la identificación de su contexto interno y externo, involucrando a la familia y todos los integrantes de la empresa dará paso a un nuevo aprendizaje organizacional que les permita identificar la necesidad de cambio y dar respuesta a un entorno tan dinámico.

Será prioritario el involucramiento de la familia en la empresa ya que generará características únicas que influyen en las decisiones estratégicas, en la cultura organizacional, en la propiedad de la empresa entre otras, y que las distingue de las empresas no familiares (Zavala, 2016).

Tener una planeación estratégica sienta las bases y objetivos para operar de una manera adecuada, sin perder de vista el gran peso del proceso humano como motor que hace funcionar a la organización con una meta en común. De esta manera, la definición de estrategias ayudará para alcanzar el éxito deseado por la administración y familia, de convertir a la Tintorería en un referente a nivel local, regional y posteriormente, nacional.

### **1.3 Propósito General**

El propósito de la intervención es brindar el soporte y la asesoría a la empresa, alineando esfuerzos de todas las áreas de la organización, para contribuir en la construcción de su planeación estratégica y definir el rumbo que les permita cumplir con su misión, adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno y alcanzar su visión traducida en objetivos y metas. Esto con el uso de Modelos pertinentes al tipo de organización, así como con el uso de técnicas y herramientas del enfoque en Desarrollo Organizacional.

## **1.4 Marco referencial**

### ***1.4.1 Planeación Estratégica***

Ante los desafíos globales y demandas que la sociedad y ambiente exigen, las organizaciones se han visto en la necesidad de realizar esfuerzos ordenados para modernizar la gestión estratégica encaminada al logro de objetivos y metas.

En este sentido, la planeación estratégica, es una de las herramientas administrativas esenciales para la gestión empresarial, pues de ésta depende en gran parte el desempeño de cada compañía (Mejía, Agudelo y Soto, 2016), y requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones tengan claridad acerca de qué clase de estrategias deben utilizar a medida que éstas crecen o se posicionan en el mercado (Contreras, 2013).

Por su parte Steiner (2016) define a la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático que una compañía realiza para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados, así como poner en práctica las políticas y estrategias que les permitan lograr dichos objetivos.

Por otro lado, Garrido (2006) afirma que la planeación de la estrategia es una síntesis, que supone una intuición y es un arte en el que es estratega debe decidir de manera dinámica, manejando la incertidumbre y la ambigüedad, las posibilidades de negociación, así como adaptar, dar marcha atrás y atender imprevistos en donde las normas no siempre son de utilidad. Para realizar lo anterior se requiere de técnicas y metodologías para formular los planteamientos estratégicos utilizando las condiciones contextuales de la organización.

### **1.4.1.1. Elementos de la planeación estratégica.**

Todo el proceso que conlleva la planeación estratégica es sistemático y riguroso para formular, implementar y evaluar la necesidad que la organización desea alcanzar, sin embargo, de acuerdo con las distintas definiciones de los autores, es importante tomar en cuenta las distintas variables que serán consideradas para el diagnóstico e intervención de esta investigación.

Se mencionará cada aspecto primordial de manera más amplia, empezando con la importancia de que una planeación estratégica debe contemplar una planeación, estrategias, misión y la visión de la organización, ya que estos son parte de la estructura de cualquier planeación estratégica como un proceso.

#### ***1.4.1.1.1. Planeación.***

La planeación da dirección, ofrece la posibilidad de visualizar a un futuro, es la orientación y el posicionamiento de la empresa con relación al entorno competitivo en el que se desenvuelve, conservando su pasado, mientras que el pensamiento se concentra en la imaginación de productos, servicios y negocios que no existen con miras a conquistar el futuro (Valenzuela, López y Moreno, 2015).

#### ***1.4.1.1.2. Estrategia.***

El concepto de estrategia tiene su valor principal en determinar cómo las organizaciones definen su relación con el ambiente en la búsqueda de sus objetivos. (Torres, et al., 2008). Por lo tanto, la estrategia es un aspecto clave en la toma de decisiones, porque permite fijar las metas y objetivos en un horizonte de tiempo, donde se asignan de manera óptima los recursos suficientes

para alcanzar los objetivos propuestos (Eugenio, A & Barcena, 2012 en Álvarez, Navarro, Montoya y Gil, 2018)

El concepto de estrategia comienza con la visión, es decir, el cómo la empresa desea ser vista en un determinado tiempo a futuro y abarca la intención de la empresa sobre el qué hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac & Frazier, 2012 en Contreras, 2013).

El “ser” estratégico implica la definición de metas e identificar medios para alcanzarlos. Esto implica adoptar un enfoque donde existe una visión, que a su vez se basa en evidencia sólida, un conjunto de prioridades, metas, dirección y una definición de las principales tácticas para alcanzarlos (Torres, et al, 2008).

Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera (Contreras, 2013).

Mencionado lo anterior, debemos tener claro que el éxito de una organización, en gran parte se debe a una buena administración con reglas claras y explícitas respecto a los roles que cada miembro debe cumplir, no sin antes definir la misión, visión y valores de la organización.

#### ***1.4.1.1.3 Misión.***

La misión es parte del autoconocimiento, y permite definir las funciones y en qué entorno se desarrollará la organización. Cuando la empresa puede reconocerse como organización y como algo sistémico, podrá tener una visión clara del futuro competitivo y organizacional (Caldera, Ortega y Sánchez, 2017).

En este sentido, definir lo que la organización desea lograr es una base que guía y unifica las decisiones estratégicas, ya que sin un propósito actual o una misión que desempeñar, la

organización no tendrá las bases objetivas con las cuales pueda medir sus decisiones que vayan teniendo conforme los sucesos se vayan dando. Esto, asegura que los grupos de la organización tengan la misma forma de razonar y reflexionar como referencia a sus acciones haciendo que el componente emocional y de compromiso por parte de los trabajadores sea la base como una guía hacia la misma dirección (Hernández y Godínez, 2014).

Una vez definida la misión de la organización, es importante dirigir los esfuerzos hacia una directriz que garantice a la empresa a alcanzar sus objetivos establecidos en la visión.

#### ***1.4.1.1.4. Visión.***

Es la manera en la que se visualiza y se caracteriza la empresa a futuro a través del cumplimiento de objetivos y metas con límites que puedan ser cuantificables y medibles. Es el marco de referencia para un plan estratégico, es decir, es el corazón del plan a seguir y que todo se irá ligando a él (Hernández y Godínez, 2014).

La visión debe ser sencilla, específica, ambiciosa, de largo alcance y con límites (O'Neill & Mowll, 2012) en el cuál su objetivo es establecer y caracterizar los negocios con los que competirá y se posicionará la organización en el futuro (Vega, 2015).

Al igual que la definición de la misión y visión de la organización, los valores organizacionales serán ejes rectores que ayudarán a definir y enmarcar las formas y maneras de actuar en la organización para alcanzar los objetivos planteados.

Las familias en las organizaciones también definen sus valores, siendo los ideales que guían los pensamientos y las acciones de la organización y define su carácter.

De esta manera, los valores dan forma a la conducta de la gente en sus interacciones con sus clientes, con sus proveedores, vendedores y con todas las personas que las rodean. (Hernández y Godínez, 2014).

Mencionado lo anterior, los valores organizacionales se desarrollan en estrecha interacción con las exigencias internas (exigencias y necesidades de los trabajadores) y externas (exigencias y necesidades de clientes) a la organización. (Rueda y Campos, 2016).

Por lo tanto, las motivaciones que sostienen los valores, tanto de las organizaciones como de las personas, pueden ser las mismas y deben coincidir sobre los mismos objetivos que la empresa establezca para alcanzar la visión de la organización.

Los valores de la organización son definidos posteriormente al planteamiento de los objetivos y visión para regir el comportamiento de las personas al momento de alcanzar sus metas.

#### ***1.4.1.1.5 Objetivos estratégicos.***

Al establecer la misión y visión de la organización, es importante constituir los logros esperados o las metas que la empresa desea alcanzar para poder cumplir su propósito como empresa. Por lo tanto, la importancia de establecer objetivos estratégicos radica en establecer tareas medibles, alcanzables, reales y temporales para lograr su cumplimiento.

A su vez, es importante que los objetivos estratégicos enfatizen el proceso de planeación y consideren la participación efectiva de los trabajadores en todos los niveles y un alto compromiso por parte de la organización (Torres, Villafán y Álvarez, 2008), logrando alcanzar un buen desempeño a corto, mediano y largo plazo. (Ortega,2014).

De acuerdo con el tamaño, tipo y giro de la organización, es importante definir las características que las conforman y el tipo de empresa para establecer los objetivos estratégicos específicos.

### *1.4.2. Empresas*

Las empresas pueden estar definidas por múltiples variables y características que la conforman, sin embargo, está asociada al desarrollo de un proyecto o acciones determinadas que asumen un riesgo para las personas que la conforman. Por lo tanto, se requiere de una o varias personas que inviertan su capital en una actividad productiva, comercial o de servicios asumiendo un riesgo.

No obstante, la empresa es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común (Guzmán, S.F, en Hernández, 2011).

Sin embargo, existen diferentes criterios para clasificar las empresas y varían por los diversos organismos públicos que los establecen en cada país (Hernández, 2011).

- a) Por su tamaño y número de empleados: Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- b) Por su giro: Industrial, comercial o de servicios.
- c) Por el origen de su capital o recursos: Públicas, privadas, transnacionales o mixtas.
- d) Por sectores económicos: Sector agropecuario, industrial o de servicios.

Para el presente estudio, se determinó a la organización como una empresa de servicios de tipo familiar y, por su tamaño, se encuentra clasificada como pequeña empresa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente en la presente investigación es importante definir las características precisas que define a una empresa familiar ya que constituye, a nivel mundial, el tipo de empresa que más aporta a las economías de los países y las familias.

#### **1.4.2.1. Empresa familiar.**

La empresa familiar nace de la combinación de dos conceptos que parecen no estar conectados, sin embargo, son pilares fundamentales de nuestra sociedad: la familia y la empresa. Estas, suponen una parte muy importante de la población empresarial y de la economía de los distintos países y regiones (Cucurull, 2018).

Aunque no existe un concepto unificado de empresa familiar, es conveniente realizar una sinopsis de los aportes más significativos que contribuya a una apropiada interpretación y conocimiento de este tipo de organizaciones.

Específicamente, en los negocios familiares conviven tres subsistemas vinculados entre sí: familia, propiedad y empresa (Monteferrante, 2012) y existe una aceptación generalizada acerca de la utilización de los criterios de propiedad y empresa en el establecimiento del concepto de empresa familiar. Sin embargo, algunos autores recurren también a otros criterios como el número de generaciones de la familia propietaria con el deseo de mantener en el futuro la participación de esta en la empresa (Arenas y Rico, 2014), la influencia de la familia en la empresa, el compromiso de la primera en el negocio o la vocación de continuidad de este, entre otros (Barroso, Sanguino y Bañeguil, 2012).

Estas empresas son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración familiar y suelen generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión del subsistema de la empresa. (Garza, Medina, Jiménez, Ayub y Díaz, 2011)

Sin embargo, también existen empresas familiares donde sus miembros pertenecen a un mismo núcleo o sistema familiar compartiendo la empresa y la propiedad en conjunto, con el fin de lograr los objetivos propuestos, permitiendo siempre la continuidad de esta y manteniendo

relación entre los elementos de empresa, propiedad y familia (Tagiuri y Davis, 2012). Por lo tanto, una o más familias pueden estar ligadas por vínculos de parentesco y pueden poseer la suficiente propiedad accionaria de la empresa o control de las acciones (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008).

De igual manera, una empresa familiar significa que la propiedad y la empresa estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en la propiedad de la familia (Dodero, 2013 en Aranda, et al., 2014).

Otros autores refieren que la empresa familiar se caracterizará por cumplir con algunos principios básicos: La familia deberá poseer al menos el 51% de las acciones del negocio de manera que cuenten con voz y voto al momento de definir el rumbo estratégico de la empresa y deberá estar involucrada con la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio. La familia empresaria tiene vocación de continuidad y promueve la transmisión de conocimiento entre generaciones (Trevinyo, 2010). Esto, a su vez, es lo que distingue a la empresa familiar y que con frecuencia no se mencionan en las bibliografías, el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador de la organización. (Martínez, 2010).

Existen algunos casos particulares en las que se pueden considerar a las organizaciones como empresas familiares, debido a que es un fenómeno, como se había mencionado, complejo y poco estudiado. Una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros, el negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local, una empresa controlada por dos personas sin relación familiar, cuyos hijos trabajan en ella y un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos (Belausteguigoitia, 2017).

En este sentido será necesario estudiar los tipos y modelos de planeación que se adapten a este tipo de empresas.

#### *1.4.3. Modelos de planeación estratégica*

Existe varios modelos de planeación estratégica con un enfoque más administrativo y otros en el que se involucra a la familia y a la empresa en una misma interacción para alcanzar los objetivos que proponga tanto la organización como los mismos trabajadores.

El modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia (Ward, 2006, en Araya, 2017) fue uno de los primeros modelos de planeación estratégica en involucrar a la familia. Propone que se necesita un pensamiento estratégico siempre y cuando la empresa familiar sea pequeña en número de familiares que trabajan en la empresa, enfocándose principalmente en los estados financieros, problemas familiares y patrimoniales. Para el desarrollo de la planeación estratégica con base en este modelo, se necesitan realizar los siguientes pasos (Ward, 2006, en Araya, 2017)

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Elaborar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Realizar un análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

Por otro lado, existe un modelo teórico para estudiar a las empresas familiares bajo un enfoque sostenible (Stafford, Duncan, Dane y Winter, 1999 en Garduño y Jacobo, 2016) enfocado en que la organización debe aprovechar los recursos, operaciones, procesos con los que cuenta la familia y la organización para establecer los límites reales que puedan tener de acuerdo con los objetivos planteados por parte de la familia como la empresa. Este modelo difiere de otros modelos porque incluye la familia en un nivel similar con la empresa, con la intención de obtener un resultado de permanencia o de éxito y conocimiento de una reacción frente a posibles conflictos que se pueden generar o presentar (Araya, 2011 en Araya, 2017).

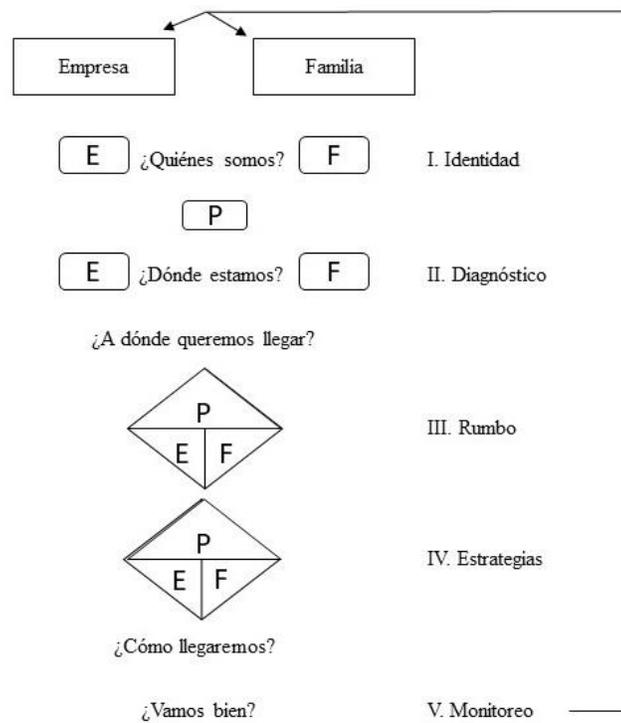
Por otro lado, existe el modelo del proceso de planificación paralela (Carlock y Ward, 2003 en Sosa 2017) basado en dos niveles: Familia y empresa. Ambos autores proponen que ambos niveles en conjunto determinan los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura y la formulación de planes, el plan de continuidad y el plan empresarial.

Así mismo, se analizó el modelo de planeación estratégica de Imanol Belasteguigoitia (Belasteguigoitia, 2017), quien propone un sistema que no solo contempla la dimensión de la empresa, sino también la de la familia y de la propiedad (dueños de la empresa). De esta forma es posible alinear o unificar los intereses de cada una de estas dos dimensiones, sin embargo, dentro de este modelo también se incluye el análisis de la propiedad que será relevante para poder comprender a la empresa familiar. La planeación estratégica tradicional carece del análisis de la dimensión familiar, motivo por el cual se eligió este modelo que establece además una serie de procesos o fases que integran las dimensiones en la empresa familiar, con la idea de articular y alinear los objetivos de cada una de estas dimensiones.

Muchas de las organizaciones fracasan debido a la falta de una planeación por parte de la familia, precisamente por no contemplar las circunstancias propias de esta (Carlock y Ward, 2001 en Belausteguigoitia, 2017).

Este modelo de planeación estratégica familiar como se muestra en la Figura 1 se divide en 5 fases que se describen a continuación.

Figura 1



Nota: Belausteguigoitia, I. (2017) Modelo de planeación estratégica para la empresa familia.

1. **Identidad:** Se profundiza por separado el conocimiento de la naturaleza de la empresa y la familia. Partiendo de esta fase, se aclara la historia, misión y visión, así como la estructura de la organización (organigrama y genograma).

2. **Diagnóstico:** Corresponde precisar el estado actual de la empresa y la familia, y conocer los fenómenos internos y externos que influyen en ellas. Para esto es importante tener

como apoyo las herramientas que ayuden a conocer la situación actual. Algunas técnicas y herramientas utilizadas para esta intervención se mencionarán y describirán en el apartado de Diagnóstico.

3. *Rumbo:* Una vez implementadas las primeras fases, se integran las dimensiones de la empresa y la familia en el concepto de empresa familiar y se trata de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas. Como resultado, la visión será el desarrollo que se dará en esta fase, la cual deberá ser atractiva e inspiradora para toda la organización. Así mismo, se plantearán los escenarios y los objetivos para poder lograr la visión que se conforme. Aquí se clarifican los objetivos entre la familia y la empresa, se reduce la ambigüedad y, por consiguiente, se disminuye la tensión y desorganización de la empresa familiar.

4. *Estrategias:* Una vez fijados los objetivos de la empresa y teniendo la certeza de que la familia está comprometida con ellos, es importante definir las estrategias para poder lograr dichos objetivos. En esta fase se definen los responsables, indicadores de desempeño por cada actividad a realizar y se plasmará todo por escrito a manera que se detalle con precisión para evitar ambigüedades y confusiones al momento de poner en práctica lo propuesto.

5. *Implementación y monitoreo:* Es importante ejecutar lo planeado ya que será la única manera en la que llevemos a cabo lo que la familia y empresa desean alcanzar. No obstante, es importante evaluar y controlar las acciones para que la organización pueda obtener un aprendizaje organizacional que le permita mejorar o ajustar de manera continua su planeación estratégica.

A partir de este modelo de planeación estratégica familiar, se logra la participación completa de toda la organización como un sistema que opera en conjunto para alcanzar un mismo objetivo, ya que tomará en cuenta la participación de los tres grupos que se identificaron

en la organización. De esta forma, involucrar a la familia y a los trabajadores, será clave fundamental para que la empresa (administración) pueda tomar decisiones más acertadas y planeadas que los guíe hacia el rumbo que la organización desee a través de una planeación estratégica y definición de metas planteadas. Para esto, es necesario contar con estrategias de Desarrollo Organizacional que permitan cubrir los requerimientos del modelo y sentar las bases del cambio que la empresa requiere.

#### *1.4.4. Desarrollo Organizacional (D.O.)*

El D.O. es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización y se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar. Por lo tanto, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización (Pinto, 2012), y su aplicación se da principalmente cuando existen necesidades reales de cambio por parte de la organización para avanzar, ser más competitivos y no estancarse en la misma problemática.

La planeación estratégica en conjunto con el e D.O., se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del D.O. (Guízar, 2013).

La importancia de la aplicación del D.O. en las organizaciones radica en el objetivo que este enfoque con lleva al momento de aplicarlo en la organización.

##### **1.4.4.1 Objetivo del D.O.**

El D.O. adecúa las necesidades de la organización y permite tener una estructura e intervención mucho más estratégica y organizada. De esta manera, permite detectar,

implementar, modificar, prevenir e identificar situaciones para mejorar la empresa. Así mismo, contribuye al logro de estos objetivos a través de la identificación, aprovechamiento e identificación de las necesidades a futuro de la organización para obtener una ventaja competitiva, por medio de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional que ayuden a incorporar los procesos de cambio planeado mediante la optimización de recursos y conocimientos que ya cuenta la organización (Sánchez, 2009).

Para sentar las bases del D.O., éste debe sustentarse en cambios planeados, compensaciones adecuadas, entrenamiento y/o capacitación de la organización, así como una correcta división de actividades en los departamentos de la empresa con el fin de enfrentar los retos que surjan. En función el cambio planeado será la manera de abordar la intervención a través de diferentes tipos de intervención que existen en el D.O y que se adapta a las necesidades de la organización.

#### **1.4.4.2 Perspectivas del D.O.**

Existen diferentes maneras de abordar el D.O., existiendo 4 tipos de intervención.

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones. (Guízar, 2013)

Las intervenciones tecno estructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el D.O. (Guízar, 2013)

Las intervenciones estratégicas y del medio están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio (Guízar, 2013).

Para fines del presente estudio, se trabajó específicamente desde el enfoque de intervenciones estratégicas debido a los objetivos que se pretenden llegar por parte de la organización en la construcción y diseño de un marco estratégico en la planeación que abarcará la misión, visión, valores y objetivos estratégicos en función de la disponibilidad y nuevas posibilidades de recursos organizacionales.

Con la finalidad de establecer una intervención adecuada, se requiere de un modelo de cambio planeado que le dé una estructura y orden para lograr la efectividad del programa completo.

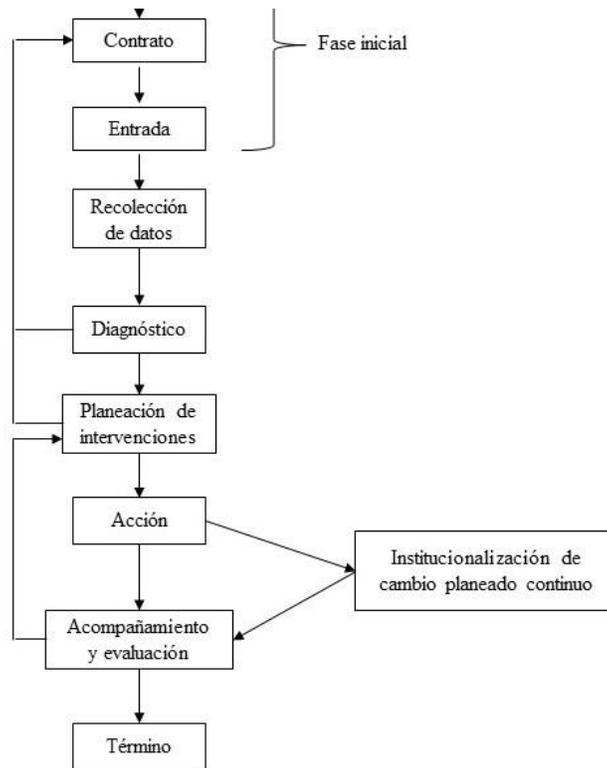
#### **1.4.4.3. Modelo de Desarrollo Organizacional.**

Existen diferentes modelos de cambio planeado, sin embargo, se utilizará para el presente trabajo el modelo de cambio de Faria Mello (Guízar, 2013), ver Figura 2, debido a que es un modelo cíclico que permite una evaluación y acompañamiento. Se encuentra dividida en 10 fases.

Este modelo de Desarrollo Organizacional comienza con el contacto inicial en la organización hasta el término de la intervención completa, por lo tanto, el modelo sirve como

base para realizar un proceso dinámico, ordenado y, sobre todo, evalúa los cambios  
implem

Figura 2



Nota: Modelo de D.O. de Faria Mello (Guízar,2013).

Contacto: Es la primera fase de todo el proceso completo en el cual se hace una exploración consultor cliente, un reconocimiento de la situación y un sondeo. Es importante mantener una buena comunicación y relación con la organización para establecer la confianza y apertura hacia un cambio.

Contrato: Es la segunda fase de este proceso y consiste en realizar el contrato general más específico, esbozo del objetivo del plan y compromisos mutuos. Es necesario tener en cuenta la

importancia de definir adecuadamente y de manera clara, las expectativas por ambas partes, para que no existan desacuerdos y se logró alcanzar el objetivo en común que desea la organización.

Entrada: Fase en el cual se realizan las siguientes preguntas: ¿Dónde comenzar? y ¿Cómo comenzar? Es importante hacer contactos con personas a través de la comunicación para poder establecer una confianza y que las personas puedan hablar y ser testimonios de problemas e insatisfacciones que perciben dentro de la organización. Esta etapa es clave para la establecer una confianza con los trabajadores de la organización.

Recolección de datos: Una vez que se logre conocer a la organización y obtener información de los trabajadores, se realiza el proceso de adjuntar las evidencias obtenidas para analizar y realizar diferentes instrumentos y lograr construir el diagnóstico y la planeación de esta que se llevará a cabo.

Diagnóstico: Definida la situación y necesidad de cambio, se identifican y evalúan los problemas, y, con base en ellos lograr definir objetivos de cambio y metas a alcanzar, considerando las alternativas, efectos, costos y riesgos que ello conllevará para la organización.

Planeación de intervenciones: Al finalizar el diagnóstico es importante definir las estrategias, puntos de acción, apoyo, tácticas, programación de actividades, participantes, secuencia, tiempo y recursos que se llevarán a cabo para lograr el objetivo completo de la intervención. Se considera la realización de un esquema y seguimiento para medir las acciones que se realizarán en la siguiente etapa.

Acción: Se implementa el plan para llevar a cabo las estrategias establecidas en la etapa anterior, es decir, actuar sobre/con el sistema- meta.

Institucionalización del cambio planeado: Actitud y método para solución de problemas.

Acompañamiento y evaluación o retroalimentación: consiste en una evaluación posterior para determinar si lo realizado en la fase de acción realmente surtió efecto y la organización percibe dicho cambio. Sirve igual como nuevo diagnóstico para continuar con la intervención o trabajar sobre nuevas líneas de acción.

Término: Es la fase final de la intervención completa. Se da la conclusión de esta y se da por terminada la relación con la organización. Sin embargo, se proporciona seguimiento para verificar que el cambio siga siendo efectivo.

Para efectos del presente trabajo se considera como producto de intervención el diseño de la estructura de la planeación estratégica, quedando fuera de los límites, la implementación.

## 2. Diagnóstico

Es necesario realizar esfuerzos de investigación que permitan diagnosticar y comprender el comportamiento de las organizaciones familiares en el actual contexto mundial, con el fin de definir estrategias que contribuyan eficazmente a mejorar sus modelos de gestión y su desarrollo hacia el éxito corporativo (Galvis, y Galvis, 2017), realizar una transferencia de conocimiento intergeneracional y enfrentar a los cambios socioeconómicos que les permita sobrevivir con rentabilidad, liquidez y armonía familiar (Araya, 2017).

Dentro de las organizaciones existen diferentes etapas por el cuál pasan quiénes la conforman, y, como parte del DO, existen fases para poder realizar una intervención completa: desde el diagnóstico, implementación de acciones y la evaluación del programa.

El diagnóstico constituye una descripción, una explicación hecha por el observador del operar de una organización determinada (Rodríguez, 2015). Es decir, mide la situación actual de una empresa a través de diferentes técnicas para saber el estado actual en el cual se encuentra.

Para el caso que nos ocupa en aportar en la intervención estratégica, el diagnóstico refiere a la posibilidad de definir el rumbo de la organización que permitan diseñar la estrategia a la que se ha denominado Planeación Estratégica de la organización. Es decir, se define el presente diagnóstico, como el análisis del contexto interno y externo que refiere al Modelo de Belausteguigoitia.

Descrito todo lo anterior, se presenta una breve descripción del escenario, participantes, técnicas e instrumentos utilizados para recopilar e integrar la información, así como la descripción del procedimiento utilizado para integrar la planeación estratégica y otros resultados obtenidos.

## **2.1. Descripción del escenario y los participantes**

El presente trabajo fue elaborado en una empresa de carácter familiar desde hace 70 años y actualmente se encuentran laborando 27 personas distribuidas en 5 sucursales, siendo la tercera generación familiar que actualmente administra la organización. Las personas que laboran tienen entre de 18 a 58 años en la empresa; algunos tienen pocos meses hasta los 34 años de antigüedad.

Para realizar el diagnóstico se consideraron 3 grupos: la familia, la administración y los trabajadores (operativos). El grupo de los operativos se dividió en dos debido a su distribución entre la matriz y las sucursales. Esto generó que las actividades del diagnóstico se realizaran en tiempo y forma sin perjudicar a los procesos de la organización.

Las técnicas aplicadas durante este proceso se llevaron a cabo dentro de la organización, en un espacio asignado para que los grupos interactuaran en un ambiente de confianza y confidencialidad que permitió la colaboración libre de los participantes. Estas actividades se realizaron bajo la supervisión del consultor y sin la presencia de los demás grupos.

El objetivo de esta etapa fue identificar el estado actual que guarda el contexto interno y externo de la organización (diagnóstico) a través de técnicas que se describen a continuación para establecer ejes de acción prioritarias que será el insumo importante para el diseño de la planeación estratégica.

## 2.2. Instrumentos, técnicas y estrategias utilizadas.

Se desarrollaron diferentes instrumentos de corte cualitativo los cuáles se describen a continuación:

- Reuniones con la administración: director, contador público y secretario.
- Investigación documental: Se realizó el análisis de los documentos físicos y electrónicos con los que cuenta la empresa sobre su estructura organizacional.
- Entrevistas estructuradas: Se aplicaron en las instalaciones de manera individual, únicamente a los administradores y el consejo administrativo.
- FODA: la matriz de FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en la empresa (Vargas, 2014). Se analizó a manera detallada un diagnóstico de esta técnica realizada por la empresa de enero 2019 a junio 2019.
- TKJ: Técnica utilizada para recabar la información en un proceso dialéctico para detectar la percepción y opiniones de los integrantes de una organización para definir los asuntos que están afectando a la organización y detectar soluciones participativas del mismo para ponerlo en marcha en la implantación operativa. La técnica es un proceso sistémico que analiza y sintetiza los modelos conceptuales que tiene un grupo de personas (expertos) acerca de una situación problemática específica. (Suárez y Tacuba, 2004).

En este sentido al establecerse los instrumentos a aplicar, se llevó a cabo el procedimiento que se describe a continuación.

### **2.3. Procedimiento**

Se realizaron varias visitas a la organización para platicar con el director de la empresa en la que se estableció el contacto y la entrada formal para establecer las fechas de inicio en la aplicación de las diferentes técnicas a utilizar durante toda la intervención.

Primeramente, se realizó un recorrido de reconocimiento por las instalaciones de la empresa para conocer el proceso completo de la tintorería y la presentación del programa de intervención a todos los colaboradores del desarrollo del trabajo durante los siguientes meses. De igual manera, los participantes fueron informados de la importancia de la confidencialidad de datos y del manejo de información.

Se entrevistó a las dueñas y al personal administrativo para conocer la perspectiva de la organización y su conocimiento acerca de los procesos de negocio.

Seguidamente, se implementó la técnica TKJ en diferentes grupos en horarios distintos para no perjudicar el proceso de producción del lavado y tintado de prendas. Durante la actividad se registraron los diálogos de los participantes para profundizar el análisis posteriormente.

Todas las actividades se realizaron en las instalaciones de la empresa, destinándose varias semanas para la ejecución de las actividades de análisis.

La información se transcribió conforme se analizaban y se realizan las actividades.

### **2.4. Informe de resultado diagnóstico**

#### *2.4.1 F.O.D.A.*

La técnica F.O.D.A. se realizó a los administrativos y trabajadores de la organización, sin la participación de la familia. Este instrumento se aplicó con anterioridad a la organización ya que en ese momento tenía otra índole el análisis de la situación empresarial.

A continuación, se describen detalladamente cada apartado.

### **Fortalezas**

*Administración:* Perciben ser una empresa con mucho tiempo en el mercado laboral yucateco, considerando que el tipo de planchado es único ya que realizan el lavado y planchado a través de un proceso artesanal, lo que permite una satisfacción en la percepción del cliente extranjero debido a los detalles al momento de la entrega de la prenda de vestir. Así mismo, refieren que cuentan con una variedad de servicios y no solamente de tintorería.

*Operativos:* Comentaron tener suficiente experiencia en el puesto de trabajo, contando con las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que se les solicita, debido al amplio conocimiento de sus actividades, uso adecuado de las maquinarias y herramientas de trabajo.

### **Amenazas**

*Administración:* Mencionan que existe una mayor competencia a nivel local con varias franquicias que están llegando a la ciudad, y cuentan con una tecnología avanzada y moderna en las maquinarias para el servicio de tintorería. De igual manera, refieren que las personas extranjeras que viven en Mérida, no los conocen, por lo tanto, no se encuentran familiarizados con la organización, especialmente la población de los adultos jóvenes.

Por otro lado, perciben que existe una competencia desleal a causa de la disminución en los precios de una manera excesiva por parte de la competencia.

Y, por último, refieren que la lavandería ha tenido un mayor impacto en la cultura de la ciudad, que la tintorería.

*Operativos:* Mencionan que los administrativos aún no logran realizar e implementar políticas formales que definan sus recompensas por las actividades de trabajo y las sanciones en caso de no cumplir con ellas. De igual manera, refieren que no existen indicadores de desempeño ni puestos bien definidos y nadie quiere asumir el cargo de supervisor en el área de producción.

### **Oportunidades**

*Administración:* Mencionan que la calidad de lavado y planchado de las otras tintorerías no es la misma que ellos utilizan y que existe un auge exponencial de gente que viene a vivir a Mérida, por lo tanto, pueden tener un mayor alcance de personas para la promoción de sus servicios.

Así mismo, describen que Mérida es una ciudad en crecimiento poblacionalmente y es un factor de oportunidad importante a considerar.

*Operativos:* Refieren que actualmente existen nuevos métodos de gestión de personal y consideran que los diferentes proyectos, como el de “Células de Innovación” de una institución educativa de nivel superior en Mérida, son de ayuda e importancia para crecer como organización. Así mismo, indican que les hace falta más recursos y accesibilidad para acudir a cursos que la organización pudiera ofrecer.

### **Debilidades**

*Administración:* Refieren que no existen reuniones semanales o mensuales, incentivos de pagos, capacitación al personal e inducción al talento humano que ingresa a laborar. Así mismo, relatan que existen una deficiencia en la administración debido a la falta de organización, recursos para invertir y descuido en el apartado de publicidad y

marketing del negocio. En cuanto a maquinaria y tiempos de entrega, refieren estar obsoletos en comparación con la competencia y entrega a tiempo de las prendas.

*Operativos:* Mencionan no tener claro a quién rendirle reportes o acudir en caso de que se presente algún hecho que requiera del apoyo de la administración. Por lo tanto, mencionan que no existe una comunicación clara entre ellos.

De igual manera, describen la falta de reuniones para expresar situaciones de inconformidad o de retroalimentación y la falta de trabajo en equipo.

#### 2.4.2 Soluciones TKJ

El análisis siguiente, se realizó con base en los 3 grupos de participantes, formando categorías que tuvieron en común toda la organización: Tecnología, comunicación, recursos humanos, administración, materiales, finanzas, clima laboral y procesos. Cabe mencionar que todas las categorías fueron mencionadas y seleccionadas por la organización, a excepción de clima laboral y finanzas.

A continuación, en la Tabla 1, se describen y ejemplifican algunos comentarios realizados en cada grupo y por cada categoría seleccionada.

#### **Tabla 1.-**

*Categorías seleccionadas y ordenadas por orden de importancia, según los grupos participantes en la solución T.K.J.*

| <b>Categoría</b>    | <b>Familia</b> | <b>Administrativos</b> | <b>Colaboradores<br/>(Operativos)</b> |
|---------------------|----------------|------------------------|---------------------------------------|
| <b>Tecnología</b>   | X              | X                      | X                                     |
| <b>Comunicación</b> | X              | X                      | X                                     |
| <b>Recursos</b>     | X              | X                      | X                                     |

|                       |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|
| <b>Humanos</b>        |   |   |   |
| <b>Administración</b> | X | X | X |
| <b>Materiales</b>     |   |   | X |
| <b>Finanzas</b>       | X |   |   |
| <b>Clima Laboral</b>  |   | X |   |
| <b>Procesos</b>       | X |   |   |

*Nota:* Elaboración propia.

### **Tecnología**

Toda la organización coincide en la definición y perspectiva que tienen acerca de este problema, siendo prioritario y de carácter urgente para atender, describiéndolo como la falta de renovación y mantenimiento de maquinarias.

Las dueñas de la organización aluden medidas de acción cómo renovar y dar mantenimiento más seguido a las herramientas de trabajo.

Por otra parte, los colaboradores consideran urgente reparar las máquinas, como la centrífuga, planchas y caldera, mencionando ser de suma importancia para realizar sus actividades laborales. Por último, refieren sentir la necesidad de asignar a una persona encargada en el área de mantenimiento del sistema de cómputo y de las instalaciones del lugar.

### Familia

*“La maquinaria es muy antigua y es necesario hacerle mantenimiento el cual repercute en los ingresos”*

*“Hay maquinaria que requiere ser sustituida, atendiendo la contaminación ambiental de calderas, lavadoras, desechos del agua con químicos.”*

*administración es quién debe hacerse responsable de dicha problemática.*

### Administración

*“Maquinaria antigua que requiere reparación constante.”*

*“Falta de maquinaria eficiente.”*

### Operativos

*“Se necesitan reparar las planchas y la caldera.”*

*“No reparan las herramientas de trabajo, no mas no nos escuchan.”*

*“Las máquinas están en malas condiciones, sobre todo la centrífuga”.*

*“Existe una falta de interés por el mantenimiento de los aires acondicionados y el sistema de cómputo.”*

*“Mejorar el sistema de software.”*

### **Comunicación**

Una de las propuestas mencionadas en todos los grupos es realizar juntas o reuniones periódicas para exponer situaciones o retroalimentación que la empresa pudiera mejorar. Específicamente, la administración plantea realizar actividades de integración para mejorar la comunicación.

Por otra parte, los operativos proponen que la administración se encargue de realizar informes de desempeño para cada persona.

Los operativos y la familia describen que los administrativos son quienes deben velar por el buen manejo de comunicación dentro de la organización, sin embargo, las dueñas refieren que también en todos los niveles existir un responsable de cada área para obtener información relevante y sea el representante.

### Familia

*“Con el personal es necesario hacerlos más responsables para comunicarse”*

*“Trato con los clientes, ser mas amables las recepcionistas al igual que la presentación.”*

*“Mayor comunicación en todos los niveles y más responsabilidad de los encargados.”*

*“Algunas veces observo que entre el personal no se da la buena comunicación con el área administrativa.”*

#### Administración

*“Falta de comunicación con todo el personal.”*

*“No hay juntas informativas, correcticas, etc.”*

*“Falta de organización para comunicarse, principalmente de nosotros.”*

*“Falta una buena comunicación interna dentro de la organización.”*

#### Operativos

*“Existe una mala coordinación entre la administración para comunicar.”*

*“No hay comunicación con las dueñas.”*

*“No sabemos a quien dirigirnos para actuar con rapidez hacia un problema.”*

*“Falta de comunicación para poner límites de piezas de prenda al día.”*

*“Falta de comunicación del personal.”*

*“La tardanza en que los administrativos te resuelvan los pequeños contratiempos que a veces hay en las sucursales y tardan en contestarte o darte una solución.”*

#### **Recurso Humano.**

Refieren los 3 grupos la falta de personal y capacitación en todos los niveles de la empresa.

Como propuestas de acción, existen diversas opiniones. Las dueñas mencionan que puede existir la opción de contratar al personal utilizando programas de gobierno como “Jóvenes Construyendo el Futuro” y rotar al personal en las distintas áreas.

Por parte de la administración aluden que es importante capacitar al personal en temas de liderazgo y técnicas de supervisión y motivación.

Los operativos mencionan la importancia de tener una persona líder que tenga comunicación constante con la administración.

Todos los grupos refieren que el personal administrativo sea el encargado de esta problemática.

#### Familia

*“El área de lavado solo cuente con una persona con experiencia y que todos sepan hacer bien su trabajo.”*

*“Hace falta un departamento de recursos humanos, pero no hay dinero disponible para crear uno y contratar a alguien específico para eso, sin embargo, existen programas como “jóvenes construyendo el futuro” que nos pudieran servir.”*

*“Hace falta capacitación.”*

#### Administración

*“Falta de definición de puestos.”*

*“La estructura de los puestos caen en ambigüedades.”*

*“No están al 100% definidas las actividades de cada persona.”*

*“Falta supervisión en el área de producción.”*

#### Operativos

*“Falta convivencia entre los jefes y el personal.”*

*“Hace falta una persona que cuide el control de calidad de las prendas terminadas.”*

*“Hace falta implementar el puesto de supervisor.”*

*“Falta personal de tocado y planchado.”*

*“No hay apoyo para realizar el escorado y la elaboración de cortinas y edredones.”*

### **Administrativo**

Esta categoría fue propuesta por los 3 grupos y la definen como la problemática al desconocimiento de los procesos debido a la ausencia de indicadores y falta de límites de la organización.

Existen diferentes propuestas, entre ellas, crear y establecer indicadores que midan y evalúen las actividades para dar seguimiento y coadyuvar a una mejora en la productividad.

Sin embargo, la administración expresa plantear formatos, tablas y gráficas para darle seguimiento a los departamentos de operación y la propia administración, así como realizar un organigrama, reglamento interno y los puestos de trabajo.

A diferencia de los operativos, indican establecer un horario específico para el chofer.

Los grupos coinciden que la administración es quién debe hacerse cargo, sin embargo, la familia coincide en que ellas deben ser parte también de la implementación de las acciones.

### Familia

*“Debemos darles seguimiento a los acuerdos emanados de un análisis respecto a una problemática detectada.”*

*“Desconozco los movimientos administrativos y me gustaría involucrarme, pero no sé cómo.”*

Administración

*“No existen mediciones ni tampoco indicadores.”*

*“Necesitamos realizar organigramas mejor estructurados y un reglamento mejorado.”*

Operativos

*“Necesitamos que se establezcan horarios para que sepamos a que hora se van a recibir las prendas de las sucursales.”*

**Materiales.**

Los operativos refieren que no existen suficientes insumos de materiales adecuados para sus actividades. Plantean establecer días específicos para la realización del surtido de materiales y proponen la idea de que exista una persona encargada de almacén que distribuya y administre los recursos.

Mencionan que los responsables deben ser los encargados de cada sucursal y los administradores de la organización.

Familia

*“A veces se solicita mucho material y no sabemos por qué.”*

Administración

*“Se surte el material a destiempo en ocasiones.”*

Operativos

*“El problema es que los jefes no le dan la importancia a la empresa, nunca llegan temprano y esperan que no quede nada de los insumos para el lavado y es atraso seguro*

*para el cliente.”*

*“El no surtir el material en tiempo y forma siempre se andan tirando la pelota. Les pides los días correspondientes y tardan hasta un mes en surtirlo.”*

*“No se entrega materiales de trabajo al momento.”*

*“En ocasiones el material como bolsas y estambres no están en el momento y hay atrasos por la oficina que está cerrada o no se compran a tiempo.”*

*“A veces no hay material para trabajar.”*

### **Finanzas**

La familia refiere que actualmente no hay un sistema de rendición de cuentas a nivel administrativo. Por lo tanto, proponen que se realice un diagnóstico de la situación actual financiera para establecer reportes e informes semestrales.

A diferencia, la administración menciona que la familia debe involucrarse también en las metas financieras y solicitar los resultados.

La familia propone que la administración debe ser el área encargada de realizar dichos reportes.

### Familia

*“Muchas veces no existen finanzas sanas y una rendición de cuentas.”*

*“Desconozco en que se gasta el dinero a veces.”*

*“Deberían realizarse reportes cada cierto tiempo o semestrales para conocer de donde sale y viene el dinero.”*

### Administración

*“Deberían estar más involucradas en el desarrollo, establecer metas, pedir y marcar los resultados.”*

### **Clima laboral.**

Los administrativos mencionan la falta de una buena actitud entre todo el personal para realizar las labores.

Como propuesta, pretenden realizar capacitaciones.

#### Administración

*“Falta de liderazgo en producción”*

*“El personal operativo no tiene un líder a seguir”*

*“Se podrían ofrecer capacitaciones técnicas o de liderazgo”*

*“Actitud para realizar las labores o actividades”*

*“Muchas veces se dejan llevar la mayoría por pseudolíderes para las actividades de oposición y no de crecimiento”*

### **Procesos**

La familia refiere que actualmente existen protocolos para la atención del proceso de prendas, sin embargo, plantean la posibilidad de revisar y actualizarlos.

Aluden que esta responsabilidad debe ser entre la administración y la propia familia.

#### Familia

*“Se necesita revalorar la estandarización de los procesos, tomar decisiones y actuar en consecuencia.”*

*“Hay que tener un proceso bien estructurado para las quejas de los clientes cuando se les dañan sus prendas”*

*“Limpieza de áreas de trabajo, hacerlos a través de responsabilidades para mantener la limpieza de las instalaciones”*

### **3. Programa de intervención**

#### **3.1. Fundamentación**

Para desarrollar una cultura a través del cambio, es necesario partir de la realidad existente de la organización para la consecución de objetivos y metas a lograr. Es decir, se requiere desarrollar los planes de acción para alcanzar los objetivos de la intervención.

Estos planes de acción son intervenciones diseñadas específicamente para abordar los aspectos en los distintos ámbitos de la organización, así sea de manera individual o grupal, así como para abordar los aspectos relacionados a procesos determinados. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011)

A continuación, se describen los objetivos de la intervención, así como la descripción de actividades a realizadas y el cronograma de trabajo realizado

Para efectos del presente trabajo, se utilizará como sustento el modelo de Planeación estratégica de la empresa familiar de Belausteguigoita (2017).

Por último, se detallarán los procesos de evaluación y retroalimentación.

#### **3.2 Objetivos de la intervención**

##### *3.2.1 Objetivo General*

Diseñar una planificación estratégica con el enfoque de Desarrollo Organizacional con la finalidad de redefinir el rumbo de la organización y generar condiciones que den respuesta al medio y certeza de logro tanto en el ámbito organizacional como en el familiar.

##### *3.2.2. Objetivos Específicos*

- Definir el estado actual de la empresa (diagnóstico)
- Validar la identidad de la organización (misión, visión, valores)
- Integrar la estrategia de la organización y la familia (rumbo)

- Implementar la planeación estratégica.

### **3.3 Instrumentos y técnicas de intervención.**

Para el diseño de la planeación estratégica se utilizaron instrumentos y técnicas descritas en el diagnóstico, como fuentes de información de entrada que permitieron complementar el análisis del contexto, que se utilizaron en las fases que se describirán posteriormente.

- Revisión documental: Verificación de los documentos físicos y digitales que tiene la empresa acerca de la misión, visión y estructura de la organización.
- Juntas o reuniones de trabajo: Sesiones en conjunto y por separado, con cada grupo.
- Confrontación: Reuniones, con la administración de la organización y altos mandos con la finalidad de evaluar las condiciones generales de la empresa, a realizar el análisis de la situación y se desarrollar propuestas y planes adecuados para disminuir la causa de la problemática sentida y diseño de objetivos.

Así mismo, el consultor llevó a cabo la guía e interpretación de la información a través de una comunicación asertiva y constante, con la organización para explicar a detalle la planeación que la empresa deberá implementar.

### **3.4. Procedimiento de intervención**

El proceso de intervención abarca la participación de los tres grupos: dueños, administración y colaboradores, planteada a partir de diseñar y estructurar la planeación estratégica a manera de propuesta debido al cierre de la organización por declaración de medidas preventivas por parte del gobierno federal. Así mismo, las primeras fases lograron realizarse de manera presencial y otras de manera virtual, sin embargo, se describe en la Tabla 2 el programa

implementado descrito en fases para la obtención de la información que dio origen a la planeación estratégica motivo de presente estudio.

**Tabla 2**

*Propuesta del programa de intervención y sus fases de implementación.*

| <b>Fases</b>   | <b>Técnicas</b>  | <b>Acciones</b>   | <b>Participantes</b>                     | <b>Duración</b> |
|----------------|--|---|--|-----------------|
| 1. Definir     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas de trabajo.</li> <li>• Reunión de confrontación.</li> </ul>            | Presentar a la empresa el diagnóstico.                          | Administración y familia                 | 2 meses         |
| 2. Validar     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental.</li> <li>• Taller: Misión, visión y valores.</li> </ul>  | Verificar y validar la misión, visión y valores.                | Administración, familia y colaboradores. | 2 meses         |
| 3. Integrar    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de factores críticos del FODA.</li> <li>• Junta de trabajo.</li> </ul> | Establecer el rumbo. Definir responsables. Revisión documental. | Administración, familia y colaboradores. | 3 meses         |
| 4. Implementar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta de trabajo.</li> <li>• Reunión de confrontación.</li> </ul>             | Presentación de resultados. Despliegue.                         | Administración, familia y colaboradores. | 1 mes           |

*Nota:* Elaboración propia.

En la fase 1, se definieron fechas específicas con la administración de la organización a través de una junta de confrontación con los dueños de la empresa y los colaboradores para informar sobre los resultados obtenidos de las diferentes técnicas realizadas durante el diagnóstico. En la junta se logró compartir la información con los administrativos y un representante de los colaboradores. Esta reunión tuvo una duración de dos horas aproximadamente. Durante la sesión se tomaron en cuenta algunas notas y se compartieron ideas para la fase 3 que se describirán más adelante. Así mismo, se realizó un diálogo entre todos acerca de todas las ideas.

Es importante señalar que únicamente asistió el jefe de piso como representante de los trabajadores por motivos y decisión de la administración, para que la organización no se quedara sin producción de lavado y tintado de prendas.

Con las dueñas, se aplicó la sesión de confrontación, logrando identificar la forma en que la administración desarrolla sus actividades de operación.

Al momento de iniciar la fase 2, la empresa ya no laboraba por los motivos de contingencia sanitaria, por lo tanto, la verificación y análisis de la misión, visión y valores de la organización se realizó de manera virtual, únicamente con la administración y la familia de la empresa. Se solicitó a la administración el envío de documentos de manera digital para proceder al análisis de la información, con el fin de mejorar o actualizar los elementos de la estructura organizacional mediante la validación de ambos grupos, y así, iniciar la fase 3 que permitió la elaboración del diseño de la planeación estratégica.

Es importante señalar, que esta fase se realizó como propuesta y se pretende realizar un taller virtual con la participación de la familia y la administración para lograr unir sus ideas y llegar a una sola misión, visión y valores de la organización.

La tercera fase, se divide en 3 momentos por la cantidad de actividades a implementar.

El primer momento se sugiere trabajar únicamente con los administrativos y la familia en conjunto para establecer el rumbo de la organización, a través de la definición de objetivos, metas, estrategias y actividades. La propuesta es que ambos grupos puedan lograr establecer en conjunto las acciones para lograr lo que la organización desea alcanzar. El segundo momento es definir los responsables de las actividades y estrategias a implementar como organización. Una vez terminada, se iniciará el tercer momento para establecer el rumbo y definir los responsables, realizando una revisión documental por parte de ambos grupos para dar el consentimiento de enterado y que todos los participantes del proceso estén de acuerdo con lo diseñado.

Para la última fase la implementación de implementación se divide en dos momentos.

Durante el primer momento se presentan los resultados de manera formal a toda la organización. Es importante enfatizar la importancia de llevar a cabo la planeación estratégica. En la retroalimentación de resultados, se propone realizar una pequeña introducción y sensibilización antes de dar a conocer los resultados para que los colaboradores conozcan los beneficios de la implementación de intervención y se sientan comprometidos, escuchados y partícipes en el cambio organizacional que la empresa está logrando.

Por último, en el segundo momento se realizará el despliegue de las actividades a partir de la primera fecha que se señale en el marco de las actividades o estrategias señaladas.

#### 4. Resultados De La Intervención

En el siguiente apartado se describen los resultados obtenidos en cada fase de la intervención propuesta.

Fase 1: En la presentación de los resultados diagnósticos a los administrativos, recibieron la retroalimentación para conocer la perspectiva que tienen todos los trabajadores de la organización. Posteriormente, se dialogó acerca de las primeras acciones que la empresa podría realizar de acuerdo con los recursos que cuenta para empezarlas a implementar.

Fase 2: En el análisis de la misión, visión y objetivos de la empresa se logró identificar que no se encontraban bien definidas, por lo que se hicieron algunas observaciones para su modificación antes de comenzar a planear las tareas y metas a lograr para la consecución de su visión.

Fase 3: Derivado del análisis la organización a través de la matriz F.O.D.A. y los resultados del estudio T.K.J., se identificaron 3 objetivos estratégicos y 10 estrategias asociadas, para la integración de la planeación estratégica congruente con la misión y la visión de la organización:

##### OBJETIVOS ESTRATEGICOS

##### 1. Consolidar la calidad de los servicios

##### Estrategias

- a. Mantener la ventaja competitiva que le otorga la gama de servicio tradicionales.
- b. Documentar y estandarizar los procesos sustantivos incluyendo la inclusión de indicadores.
- c. Mejorar los tiempos de la prestación del servicio.
- d. Disminuir costos eliminando acciones que no le otorguen valor al servicio.

- e. Dar seguimiento al servicio y atender las sugerencias del cliente.
2. Fortalecer la infraestructura y equipamiento
- Estrategias
- a. Gestionar mantenimientos preventivos y correctivos.
  - b. Analizar las innovaciones tecnológicas para empresas del ramo.
3. Consolidar la gestión institucional con eficacia, eficiencia y rendición de cuentas.

Estrategias

- a. Fomentar el ejercicio eficiente del gasto e incluir programas de rendición de cuentas a la Familia.
- b. Mejora la gestión del talento humano.
- c. Impulsar la comunicación a todos los niveles de la organización.

#### **4.1. Evaluación**

No existe una evaluación como tal para la planeación estratégica debido a que la estrategia no se concluye hasta que el objetivo que plantea la organización se cumpla. A partir de eso, se vuelve a replantear cada cierto tiempo, dependiendo de las circunstancias y los fenómenos que afecten a la organización.

Para fines del trabajo terminal, se considera construir un cuestionario aplicable a todos los miembros de la organización para conocer si todas las personas involucradas ya tienen el conocimiento de las actividades que se necesitan implementar y realizar, para que la administración y dueñas de la empresa, logren identificar el alcance de todo el proceso realizado.

Es importante ejecutar indicadores que midan las actividades de las estrategias que se propongan, para darle un seguimiento y obtener resultados estadísticos que permitan mejorar o

cambiar dichas actividades, con el fin de que la organización logre alcanzar la visión y misión de una manera más productiva y óptima.

De igual manera, la participación de la familia durante la evaluación fue de suma importancia, a pesar de no estar físicamente laborando en la organización, permitiendo conocer y ampliar la percepción que tienen sobre el negocio y la manera en la que funciona. Esto permitirá su involucramiento para mejorar aquello que deseen.

Para la evaluación, se tiene que considerar la situación actual de contingencia sanitaria debido a que representa un factor de riesgo para las personas de contagiarse, y, por lo tanto, la empresa pueda medir lo que se plantee, debido a que deben de cumplir y contemplar algunos aspectos obligatorios que se requieran por parte del gobierno federal.

## 5. Discusión y Conclusión

Ante la tendencia y crecimiento de un mundo globalizado y competitivo que se ha venido registrando en los últimos años, es necesario que las pequeñas y medianas empresas, particularmente aquellas que son familiares, entiendan y acepten primeramente el fenómeno y luego empiecen a prepararse para ser cada vez más competitivas a través de la generación de estrategias. De esta manera logran adaptarse a los nuevos requerimientos y exigencias del mercado, siendo una habilidad con la que no toda compañía cuenta hoy en día (Fernández, Martínez y Ngono, R, 2019).

Por lo tanto, la estrategia es un aspecto clave en la toma de decisiones. Esto permite fijar las metas, objetivos y directrices que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica (Contreras, 2013).

La planeación estratégica ofrece certidumbre y orientación hacia el futuro de la organización, logrando dar sentido y estructura para alcanzar la meta deseada. Por lo tanto, es importante que las empresas familiares consideren profesionalizarse, sin perder su cultura y características propias.

Por lo tanto, para incrementar su condición de éxito, deben generar acciones estratégicas gestionando mayores esfuerzos en los factores de calidad, innovación y planeación estratégica (Galvis, y Galvis, 2017).

A su vez, es importante mencionar que las empresas familiares son las organizaciones que mayor impacto tienen en la economía mundial. En México representan el 90% de las

empresas en el país (Urzúa, 2012), y la mayoría deberían de contar con una planeación que les oriente hacia el rumbo que desean lograr, y así perdurar a través del tiempo.

Así mismo, se logró percibir la importancia de contemplar con un protocolo de sucesión de cambios administrativos para lograr una adaptabilidad al cambio y lograr que las organizaciones familiares se encuentren mejor preparadas para afrontar los desafíos que este proceso conlleva.

Sin duda, en México es muy escasa la evidencia empírica obtenida en estudios cualitativos sobre la cultura de las empresas familiares y su influencia en la gestión estratégica (Esparza, y García, 2011).

Mencionado lo anterior, realizar una intervención con enfoque en Desarrollo Organizacional en las empresas familiares es un reto, ya que existen pocos estudios e investigaciones desde la perspectiva psicológica. Por lo tanto, es incuestionable la generación de estudios que ayuden a las empresas familiares a sobrellevar la necesidad de anticipación con el desarrollo de la planeación estratégica que los pueda guiar y orientar hacia su objetivo deseado. Es necesario que toda organización cuente con una misión y visión bien definida para que la empresa, la familia y los trabajadores tengan el rumbo que guíe la acción.

Cabe mencionar que los valores deben definirse y plantearse una vez definido el rumbo, ya que enmarcarán el comportamiento que deberá observarse para alcanzar las metas y objetivos planteados. Sin embargo, para el presente trabajo, ante el cierre de la empresa por disposiciones oficiales debido a la contingencia sanitaria, se recomienda continuar con la definición, creación y sensibilización de los valores a través de la participación de todos los colaboradores de la organización con la participación de la familia.

Para futuras investigaciones en la planeación estratégica, es importante realizar una intervención que tomen en cuenta la participación e involucramiento de todos los trabajadores de la organización para conocer de una manera más sistemática y completa a toda la empresa. Esto, permitirá tener una mejor información sobre la situación actual de la empresa, ya que los trabajadores son el recurso más valioso que toda empresa puede tener y los que conocen más los procesos de sus funciones, pues son ellos quienes se encuentran laborando día a día para alcanzar los objetivos que la empresa desea lograr.

### Referencias

- Álvarez, L., Navarro, D., Montoya, A., y Gil, A. (2018). Modelos de gestión organizacional y planeación estratégica de las clínicas odontológicas especializadas ODONTOSTUDIO limitada. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(2), 38–49.  
<https://doi.org/10.22579/23463910.32>
- Aranda J., Oreza, W., Solorzano Díaz, M., & Madero, J. (2015). Criterios de conceptualización de la empresa familiar. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 4(3), 185–199.  
<https://doi.org/10.17993/3comp.2015.040323.185-199>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1), 23. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Arenas, H y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales : cultura , principios y modelos para la innovación*. Santo Domingo: Corripio
- Barroso,A., Sanguino, R. y Bañegil, T. 2012), “Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España”, *Ide@s CONCYTEG*, 7(83), pp. 611-622. Recuperado de: <https://docplayer.es/17362072-Diferentes-criterios-del-concepto-de-empresa-familiar-una-aportacion-desde-extremadura-espana.html>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. (4° Ed.) México: Mc GrawHill.
- Caldera, D; Ortega, M; Sánchez, M. Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. *Holos*. N° 32, V 2 pp 337-348. Recuperado de:  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=af9b6ac5-422f-4885->

b2d0-16f0ef23bf46%40pdc-v-sessmgr01

Camarena, J. (2016). La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo.

*Oikos Polis, Revista Latinoamericana*, 1(1), 135–174.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación

estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152–181. <https://doi.org/10.35362/rie4722378>

Cucurull, T. (2018). La importancia del protocolo familiar en las empresas familiares: aspectos

clave. *FORO. Revista De Ciencias Jurídicas Y Sociales, Nueva Época*, 21(1), 231-252.

<https://doi.org/10.5209/FORO.61804>

Dávila, F; Noriega, S; Máynez A; Hernández, A; Torres, V. Modelo de factores críticos del éxito para el despliegue de programas de filosofía organizacional. *Revista Electrónica Nova Scientia*, N° 18 Vol. 9 (1), 2017. pp: 459 - 485. Recuperado de:

Scientia, N° 18 Vol. 9 (1), 2017. pp: 459 - 485. Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5398159b-0957-4d8e-aff2-77b04599fe1a%40pdc-v-sessmgr03>

Daft, R. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning:

Duran, J., & San Martín, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. México:

UDLAP

Durán, J., & San Martín, J. (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el

contexto mundial. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría*, 2(5), 21–54. Recuperado de:

<http://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articuloempresas/EstudioComparativoDeLaEmpresaFamiliarMx.pdf>

Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para

la gestión de empresas familiares, 101–130.

Esparza, J., y García Perez, D. (2011). *La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas*

y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administracion*, 24(42), 295–313.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042014>

Fred, D. *Conceptos de Administración Estratégica*. (11° Ed.) México. Pearson Educación. 2008.

Fernández, S., Martínez, L., y Ngonzo, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. Recuperado de:

<https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>.

Galvis, J. y Galvis, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(2), 319–344.

García, E; Valencia, M. (2012). *Planeación estratégica. Teoría y práctica*. (2° Ed) México: Trillas.

Garduño, K y Jacobo, C. (2016). Desempeño sostenible de empresas familiar y no familiares: El caso de establecimiento de alimentos y bebidas de la ciudad de Ciudad Obregón, Sonora. (investigación concluida). Instituto Tecnológico de Sonora. Guanajuato, Guanajuato.

Recueperado de: [http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv\\_ciao/assets/docs/3-](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/3-SUSTENTABILIDADYRESPONSABILIDADSOCIAL/3-)

[SUSTENTABILIDADYRESPONSABILIDADSOCIAL/3-](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/3-SUSTENTABILIDADYRESPONSABILIDADSOCIAL/3-)

[InvestigacionConcluida/17.%20Desempe%C3%B1o%20Sostenible%20de%20Empresas%20Familiars.pdf](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/3-SUSTENTABILIDADYRESPONSABILIDADSOCIAL/3-)

Garrido, S (2006). *Dirección Estratégica*. (2° Ed) México: Mc GrawHill.

Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.

Hernández, A; Gallarzo, M; Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: Pearson

- Hernández, G y Godínez, A. (2014) Planeación estratégica total. León, México. Editorial Igniuis International.
- Hitpass, B (2013), “BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación” Chile. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?id=Dm4-MGAY5vMC&pg=PA137&dq=diferencia+entre+cultura+y+clima+organizacional&hl=es419&sa=X&ei=O39kUqKgOpLk8gSMq4FA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=diferencia%20en%20tre%20cultura%20y%20clima%20organizacional&f=false>
- Jones, G. (2013) Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones. (7° ed) México: Pearson.
- Koontz, H; Weihrich, H (2013). Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación. (8° Ed) México: Mc GrawHill.
- López, J & Ortega, I. Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales en América Latina. *Estudios Gerenciales*. 32 (2016) 269–277. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7ebbc58d-8e8e-47cc-946c-e76e5cce0548%40pdc-v-sessmgr03>
- Martínez, J. (2010). Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Mejía, C., Agudelo, I., y Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96–107. [En línea]. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Monteferrante, P. (2012) Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*. 16(3), 57–62.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82669990&lang=es&site=eds-live>

Munch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

Pearson: México

Muñiz, L. (2009). Control presupuestario planificación, elaboración y seguimiento de presupuesto. Barcelona: Profit.

O'Neill, C; Mowll, J. (2012) Administración. México: Trillas

Ortega, E. (2014). Aplicación de un sistema de control de gestión integral a la unidad de

préstamos de una corporación. Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de:

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117424/Ortega%20Contreras%20Elizabet h.pdf;jsessionid=0F52BE42F438CFF2927189C074B83B31?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117424/Ortega%20Contreras%20Elizabet%20h.pdf;jsessionid=0F52BE42F438CFF2927189C074B83B31?sequence=1)

Palafox, M., Ochoa, S. y Jacobo, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión. El caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de Futuro*, 23(2), 73-89.

<http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/16>

Pinto, M. (2012). Desarrollo Organizacional. México: Red Tercer Milenio.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (15° Ed.) México: Pearson.

Rueda, F. J. M., & de Campos, M. I. (2016). valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219.

<https://doi.org/10.22235/cp.v10i2.1257>

Sainz, J. (2012). El plan estratégico en la práctica (2° Ed) México: Alfaomega.

Sánchez, G. (2009). El desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las

instituciones documentales. *Anales de Documentación*, núm. 12, 2009, pp. 235-254

Universidad de Murcia Espinardo, España

- Schmelson, A. (2010). La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempo de crisis. (1ªEd.) Paidós, México.
- Sosa M. (2017). Formulación y evaluación de estrategias a nivel corporativo de empresas familiares (trabajo fin de máster). Universidad de Cantabria.
- Steiner, G. (2016). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. México, D.F. Editorial Grupo Patria.
- Stewart Black, J.; Gregersen, H. B. (2008): It starts with one. Changing individuals changes organizations. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
- Suárez, J. y Tacuba, A. (2004). *Técnicas participativas para el desarrollo organizacional*. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/09-147/Javier\\_Suarez\\_Rocha.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/09-147/Javier_Suarez_Rocha.pdf)
- Tápies, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinario. *Universia Business Review*, 32, 12–25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760001>
- Torres, P., Villafán, J., y Álvarez, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 4. <https://doi.org/10.35362/rie4722378>
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). Empresas familiares: Vision Latinoamericana. Mexico: Pearson:
- Ucero, J. (2010). Cultura organizativa y cambio en la empresa.
- Urzúa, J. (2012) Empresas familiares. Lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado. México, México. KPM.
- Valenzuela, M., Lopez, G., y Moreno, M. (2015). La Planeación Estratégica Como Factor De Competitividad En Las Empresas Familiares Del Sector Comercial Del Valle De Mexicali. *European Scientific Journal*, 11(1), 70–84.

<http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4937>

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme: estudio exploratorio en Colombia. *FUNDES. Colombia*. Vega, V. Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: estudio de caso.

Revista Científica Ecociencia .Nº4 V. 2, 2015. Recuperado de:

[http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4\\_1.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf)

Villegas, N; Soto, M; Meljem, J; Pérez, J. Perfil del supervisor de enfermería en una unidad médica de alta especialidad. *Revista CONAMED*. Vol. 23 Núm. 1, 2018 • pp 28-32

Recuperado de:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ba7715c3-8b6a-49d2-a380-c19ff5c4a9ef%40sdc-v-sessmgr06>

Zavala, A. (2016). *Orientaciones estratégicas y la influencia de la riqueza socioemocional en la empresa familiar*. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). Retrieved from

<http://www.tdx.cat/handle/10803/399224>

## **Anexos**

### Anexo 1. Entrevista Inicial Estructurada para los Dueños y Administrativos.

- ¿Cuál es la actividad de la empresa?
- ¿Cuáles son tus fortalezas?
- ¿Cuál es la operación de la empresa?
- ¿Qué esperas de la organización? (Nivel organizacional, social y económico)
- ¿Qué están dispuestos a realizar?

**Anexo 2. Preguntas generadoras para la técnica TKJ.**

1. ¿Cuáles son las problemáticas o necesidades sentidas actuales que tienen ustedes en su organización?
2. ¿Qué significa la problemática o necesidad sentida propuesta?
3. ¿Quiénes están de acuerdo con lo propuesto?
4. ¿Quién le quisiera agregar algo más? ¿Qué le agregarías?
5. Si las problemáticas o necesidades las pudieran clasificar en temas, ¿cuáles serían?
6. ¿Qué tan urgente es o no la problemática o necesidad sentida que escribieron?
7. Si estuviera en sus manos. ¿De qué manera podrían solucionarlo?